



TESIS - PM 147501

# **PERANCANGAN MODEL BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA PT.HERMAN JAYA PUTRA**

GARDHANU KINASIH  
NRP. 09211650013034

DOSEN PEMBIMBING  
Dr.Ir.Arman Hakim Nasution, M.Eng.

DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI  
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2018

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)  
di  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

**GARDHANU KINASIH**

**NRP.09211650013034**

Tanggal Ujian : 10 Juli 2018

Periode Wisuda : September 2018

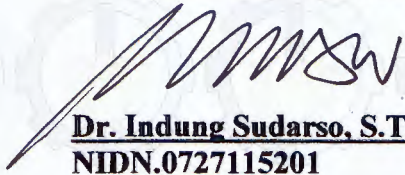
Disetujui oleh:

  
**Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng**  
**NIP.196608131994021000**

(Pembimbing)

  
**Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc**  
**NIP.195904301989031000**

(Penguji)

  
**Dr. Indung Sudarso, S.T, M.T**  
**NIDN.0727115201**

(Penguji)

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi



**Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc**  
**NIP.195903181987011001**

# **PERANCANGAN MODEL BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA PT. HERMAN JAYA PUTRA**

Nama Mahasiswa : Gardhanu Kinasih  
NRP : 09211650013034  
Pembimbing : Dr.Ir.Arman Hakim Nasution, M.Eng

## **ABSTRAK**

Meningkatnya pertumbuhan industri pengolahan yang mempergunakan batu tahan api, semen tahan api dan produk pendukung *refractory*, maka mulai adanya pesaing dalam bidang industri yang menyebabkan penjualan produk perusahaan menjadi tidak stabil dan perusahaan harus merancang model bisnis yang tepat untuk meningkatkan daya saing. Sehingga PT. Herman Jaya Putra perlu melakukan analisis mengenai model bisnis pada perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan antar perusahaan sejenis dengan membandingkan dari sisi harga, kualitas produk, layanan dan lokasi pabrik.

Salah satu model bisnis yang tepat untuk PT.Herman Jaya Putra adalah *Business Model Canvas* dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy*. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis* dan *Blue Ocean Strategy*.

Dari hasil analisis menggunakan metode *Business Model Canvas* menunjukkan bahwa total tiap elemen model bisnis pada *value propositions* sebesar 1,024; *revenue streams* 1,035; *cost structures* 0,438; *key resources* 0,511; *key activities* 0,525; *key partnership* 0,616; *customer segments* 0,637; *channels* 0,642; dan *customer relationships* 0,409. Sedangkan hasil analisis *SWOT* menunjukkan hasil bobot *IFE* sebesar 3,071 dan *EFE* sebesar 2,766 yang menunjukkan PT.Herman Jaya Putra termasuk dalam kuadran I yang berarti mendukung strategi agresif.

Maka hasil re-desain *Business Model Canvas* terhadap *Blue Ocean Strategy* mendapatkan gambaran *Future Business Model* pada PT. Herman Jaya Putra dalam elemen *customer segments* termasuk ke dalam tipe *segmented* dengan menciptakan segmen pasar baru pada segmen retail. Pada elemen *value propositions* menciptakan produk *paving block* yang berkualitas. Elemen *channel* dengan menambah tenaga penjual B2B dan membentuk tenaga penjual retail, dukungan media online serta menambah jumlah distributor. Elemen *customer relationships* tetap menjaga model layanan yang sudah ada. Elemen *revenue streams* mendapatkan pendapatan bersumber lebih dari satu arus pendapatan berasal dari B2B dan retail dengan sistem dan model pembayaran kredit, tunai dan transfer. Elemen *key resources* memiliki sumber daya terdiri dari sumber daya fisik, sumber daya manusia dan intelektual dalam meningkatkan branding merk produk. Elemen *key activities* adalah aktivitas produksi, pengadaan, layanan dan menciptakan anak perusahaan dari *platform* yang sudah ada. Elemen *key partnerships* memiliki pemasok tetap untuk menjalankan bisnisnya. Elemen *cost structure* termasuk ke dalam *economies of scale* dengan biaya pengeluaran terbagi atas *fixed cost* dan *variable cost*.

Kata kunci: *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis*, *Blue Ocean Strategy*

***“Halaman ini sengaja dikosongkan”***

# **REDESIGN OF BUSINESS MODEL WITH THE BLUE OCEAN STRATEGY APPROACH FOR PT. HERMAN JAYA PUTRA**

Student Name : Gardhanu Kinasih  
NRP : 09211650013034  
Supervisor : Dr.Ir.Arman Hakim Nasution, M.Eng

## **ABSTRACT**

The increased growth of the processing industry which uses firebrick, cement refractory and refractory products supporting, then start the presence of competitors in the industry which led to the sales of the company's products became unstable and the company should design an appropriate business model to increase competitiveness. So PT. Herman Jaya Putra needs to do analysis on a company's business model aims to find out the company's position in the competition between peers by comparing price, quality of the products, services and the location of the factory.

One of the right business model for PT. Herman Jaya Putra is the Business Model Canvas with Blue Ocean Strategy approach. As for the method used in this research is the Business Model Canvas, SWOT Analysis and Blue Ocean Strategy.

From the results of the analysis using the method of Business Model Canvas indicates that each element's total business model on the value propositions of 1.024; revenue streams 1.035; cost structures 0.438; key resources 0.511; key activities 0.525; key partnership 0.616; customer segments 0.637; 0.642 channels; and customer relationships 0.409. While the results of the SWOT analysis shows amounted to 3.071 IFE weighting results and EFE of 2.766 indicating PT. Herman Jaya Putra belong in quadrant I mean supporting aggressive strategies.

Then the results of re-design Business Model Canvas against the Blue Ocean Strategy of getting an overview of Future Business Model at PT. Herman Jaya Putra in elements of customer segments including into segmented type by creating a new market segment in the segment retail. On the elements of the value propositions of paving products create the block. The elements of the channel by adding salespeople B2B and formed a retail salesperson, support online media as well as increase the number of distributor. Elements of customer relationships while maintaining existing service model. Elements of the revenue streams get income sourced more than one stream of income comes from retail and B2B with systems and models of payment credits, cash and transfer. Key elements resources have the resources consist of physical resources, human and intellectual resources in boosting branding brand products. Elements of the key activities is the activity of production, procurement, service and create a subsidiary of an existing platform. The element has a fixed supplier partnerships key to run his business. The elements of the cost structure in economies of scale with expenses is divided into fixed cost and variable cost.

Keyword: Business Model Canvas, SWOT Analysis, Blue Ocean Strategy

***“Halaman ini sengaja dikosongkan”***

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya haturkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan berkat, rahmat dan karunia-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “**Perancangan Model Bisnis Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Pada PT. Herman Jaya Putra**”. Penulisan Tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen Teknologi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Dalam penulisan laporan Tesis ini banyak pihak yang terlibat dan telah memberikan bantuan baik moril maupun materil. Oleh karena itu penulis ingin menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan dukungan, saran, pandangan dan semangat serta meluangkan waktu dan tenaga dalam memberikan bimbingan hingga proses penyelesaian tesis ini.
2. Bapak Dr. Ir. Mokh Suef, M.Sc., selaku Ketua Departemen Manajemen Teknologi
3. Bapak Prof. Dr. Ir. Udi Subakti Ciptomulyo, M.EngSc., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi.
4. Papa, Mama, Adik-adik tercinta, dan segenap keluarga besar atas do’a, semangat, dan juga perhatiannya kepada penulis.
5. Bapak Hermanu selaku Komisaris dari PT. Herman Jaya Putra yang telah meluangkan waktu dan membantu dalam memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis.
6. Ibu Nunung Octa Widyaningtyas, S.T., selaku Direktur dari PT. Herman Jaya Putra yang telah meluangkan waktu dan membantu dalam memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis.
7. Bapak Mat Jupri selaku Kepala Bagian Umum dari PT. Herman Jaya Putra yang telah membantu dalam memberikan informasi kepada penulis hingga proses penyelesaian tugas akhir ini.

8. Para pegawai dari PT. Herman Jaya Putra yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi kepada penulis.
9. Para konsumen/ pelanggan PT. Herman Jaya Putra yang telah membantu dalam memberikan penilaian dan informasi yang dibutuhkan oleh penulis.
10. Seluruh dosen Magister Manajemen Teknologi – Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman selama proses pembelajaran di perkuliahan.
11. Para staff Petugas Administrasi Magister Manajemen Teknologi – Institut Teknologi Sepuluh Nopember atas semua dukungan yang diberikan selama proses penyelesaian tesis ini.
12. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu memberikan semangat dan dukungannya baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dari laporan penelitian ini, baik dari materi maupun teknik penyajiannya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, penulis berharap semoga laporan Tesis ini dapat bermanfaat untuk semua pihak.

Surabaya, 25 Juni 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
1.5 Batasan Masalah .....	5
1.6 Sistematika Penulisan .....	5
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Industri <i>Refractory</i> .....	9
2.1 Alur Proses Produksi .....	10
2.1.1 OPC Proses Produksi Batu Tahan Api .....	11
2.1.2 OPC Proses Produksi Semen Tahan Api .....	13
2.3 <i>Business Model Canvas</i> .....	15
2.3.1 Konsep 9 <i>Building Block</i> .....	15
2.3.1.1 <i>Customer Segments</i> .....	15
2.3.1.2 <i>Value Propositions</i> .....	17
2.3.1.3 <i>Channels</i> .....	20
2.3.1.4 <i>Customer Relationships</i> .....	21
2.3.1.5 <i>Revenue Streams</i> .....	22
2.3.1.6 <i>Key Resources</i> .....	25
2.3.1.7 <i>Key Activities</i> .....	26
2.3.1.8 <i>Key Partnerships</i> .....	27
2.3.1.9 <i>Cost Structure</i> .....	29
2.3.2 Langkah Mendesain <i>Business Model Canvas</i> .....	30
2.4 <i>SWOT Analysis</i> .....	31
2.5 <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	36
2.6 Hubungan antar metode .....	37
2.7 Posisi Penelitian .....	37
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Kerangka Berpikir .....	39
3.2 Definisi Konseptual .....	41
3.3 Jenis Penelitian .....	43
3.4 Objek Penelitian .....	44
3.5 Langkah-langkah Penelitian .....	44
3.5.1 Pengamatan awal .....	44
3.5.2 Menetapkan rumusan masalah .....	44
3.5.3 Menetapkan tujuan penelitian .....	44

3.5.4 Studi kepustakaan .....	45
3.5.5 Metode pengumpulan data.....	45
3.6 Melakukan analisis hasil dan pembahsan .....	45
3.7 Penarikan Kesimpulan dan Saran .....	48
3.8 <i>Flowchart</i> Penelitian .....	49
<b>BAB IV ANALISIS HASIL &amp; PEMBAHASAN</b>	
4.1 Sejarah Perusahaan .....	51
4.1.1 Visi & Misi .....	52
4.1.2 Struktur Organisasi .....	52
4.1.3 Produk .....	52
4.1.4 Jasa .....	55
4.2 Profil Narasumber .....	56
4.3 Mengidentifikasi Sembilan Elemen Model Bisnis .....	56
4.3.1 <i>Customer Segments</i> .....	56
4.3.2 <i>Value Propositions</i> .....	57
4.3.3 <i>Channels</i> .....	57
4.3.4 <i>Customer relationships</i> .....	58
4.3.5 <i>Revenue Streams</i> .....	58
4.3.6 <i>Key Resources</i> .....	59
4.3.7 <i>Key Activities</i> .....	59
4.3.8 <i>Key Partnerships</i> .....	60
4.3.9 <i>Cost Structures</i> .....	60
4.4 <i>Business Model Canvas</i> saat ini .....	61
4.5 <i>SWOT Analysis</i> .....	62
4.6 <i>Re-design Blue Ocean Strategy</i> .....	78
4.7 <i>Future Business Model Canvas</i> .....	84
<b>BAB V KRITIK &amp; SARAN</b>	
4.8 Kesimpulan .....	91
4.8.1 Sembilan Elemen Bisnis Model .....	91
4.8.2 <i>SWOT Analysis</i> .....	92
4.8.3 Redesain <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	92
4.9 Saran .....	93
4.9.1 Saran untuk perusahaan .....	93
4.9.2 Saran untuk penelitian selanjutnya .....	94
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Flowchart</i> Alur Proses Produksi .....	10
Gambar 2.2 OPC Proses Batu Tahan Api .....	11
Gambar 2.3 OPC Proses Semen Tahan Api.....	13
Gambar 2.4 Konsep Sembilan Elemen BMC .....	15
Gambar 2.5 Analisis SWOT .....	35
Gambar 2.6 <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	36
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual .....	40
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian .....	49
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	53
Gambar 4.2 Batu Tahan Api .....	53
Gambar 4.3 Semen Tahan Api .....	54
Gambar 4.4 <i>Castabel</i> .....	54
Gambar 4.5 Batu Isolasi.....	55
Gambar 4.6 <i>IE Matrix</i> .....	76
Gambar 4.7 <i>Positioning Map</i> .....	77
Gambar 4.7 Kanvas Perspektif Internal .....	78

***“Halaman ini sengaja dikosongkan”***

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Penjualan .....	3
Tabel 2.1 Posisi Penelitian .....	38
Tabel 4.1 <i>Business Model Canvas</i> saat ini .....	61
Tabel 4.2 IFE Kekuatan Kelemahan .....	62
Tabel 4.3 EFE Peluang Ancaman .....	66
Tabel 4.4 Hasil IFE-EFE.....	75
Tabel 4.5 <i>Re-design Blue Ocean Strategy</i> .....	81
Tabel 4.6 <i>Future Business Model Canvas</i> .....	86

***“Halaman ini sengaja dikosongkan”***

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan yang dipergunakan.

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sektor industri merupakan salah satu penggerak perekonomian di Indonesia yang terdiri dari beberapa sektor industri. Salah satunya adalah sektor industri pengolahan nonmigas menjadi sektor dengan pertumbuhan cukup baik. Industri pengolahan adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia, atau dengan tangan sehingga menjadi setengah jadi/ barang jadi, dan atau barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, dan sifatnya lebih dekat kepada pemakai akhir, dan termasuk dalam kegiatan ini adalah jasa industri/ makloon dan pekerjaan perakitan/ *assembling* (BPS). Data dari Badan Pusat Statistik (BPS, 2017) mencatat, pertumbuhan industri pengolahan nonmigas pada triwulan III/2017 sebesar 5,49 persen atau naik dibandingkan periode triwulan I/2017 yang mencapai 4,76 persen dan triwulan II/2017 sekitar 3,89 persen. Dan menurut data dari Kementerian Perindustrian (2017), menyatakan bahwa pencapaian industri pengolahan nonmigas pada triwulan III/2017 juga mengalami peningkatan pertumbuhan ekonomi sebesar 5,06 persen.

Pada Tahun 2016, kawasan industri di Jawa Timur menyumbang pertumbuhan industri pengolahan nasional sebesar 21,08 persen (Sindonews). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2017), menjelaskan bahwa pertumbuhan industri pengolahan di Jawa Timur mengalami peningkatan sebesar 5,33 persen. Saat ini industri pengolahan tumbuh cukup baik adalah industri batu tahan api. Industri pengolahan batu tahan api masih sedikit, padahal industri pengguna cukup banyak. Sektor industri yang menggunakan pemrosesan suhu tinggi seperti industri besi, baja, aluminium, timah, semen, pupuk, minyak & gas, petrokimia, kaca, pembangkit, incinerator, dan industri-industri lainnya. Seiring dengan

peningkatan pertumbuhan industri pengolahan khususnya di wilayah Jawa Timur, maka timbulnya persaingan pada industri pengolahan dibidang yang sama. Sehingga dalam menghadapi persaingan dan pertumbuhan industri yang sama, perusahaan harus memiliki strategi dan model bisnis yang tepat dalam mempertahankan dan mengembangkan bisnis perusahaan. Setiap perusahaan yang sukses sudah beroperasi sesuai dengan model bisnis yang efektif. Dengan sistematis mengidentifikasi bagaimana model bisnis dalam memenuhi proposisi nilai yang kuat dengan cara yang menguntungkan menggunakan sumber daya utama dan proses kunci (Porter, 1996). Dengan pemahaman itu, perusahaan dapat menilai seberapa baik model bisnis dapat digunakan untuk memenuhi *Customer Value Proposition* yang berbeda dan apa yang harus perusahaan lakukan untuk membuat hal atau sesuatu yang baru, dan jika perlu untuk memanfaatkan peluang yang ada. Model bisnis yang saat ini dapat menciptakan inovasi baru bagi perusahaan yaitu *Business Model Canvas*.

*Business Model Canvas* merupakan model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. *Business Model Canvas* memudahkan perusahaan untuk mengidentifikasi kembali segala bentuk aktivitas yang dijalankan perusahaan, baik terkait aktivitas pendapatan maupun aktivitas biaya. *Business Model Canvas* juga membantu perusahaan untuk mengenali setiap elemen-elemen yang terkait di dalam bisnis yaitu: *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activity*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Dengan memperhatikan sembilan elemen yang ada dalam *Business Model Canvas* ini memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis antara komponen-komponen dalam bisnisnya, sehingga dapat menghasilkan nilai bagi pelanggan dan bagi perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Salah satu perusahaan yang mengalami permasalahan pada model bisnis adalah PT. Herman Jaya Putra. PT. Herman Jaya Putra adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pengadaan, desain, pemasangan, perbaikan bidang *refractory* dan *insulation material* pada industri pengolahan yang mempergunakan batu tahan api, semen tahan api dan produk pendukung *refractory*. Dalam



perkembangannya perusahaan telah menjadi perusahaan yang ditunjuk sebagai importir *refractory* dan *insulation material* dari luar negeri. Setelah mendapat kepercayaan dari luar negeri, perusahaan ini terus berkembang sehingga pada Tahun 2000 telah dapat mendirikan pabrik batu tahan api, semen tahan api dan produk pendukung *refractory* melalui anak usahanya CV. Richo Refractory dengan jaminan mutu dan kualitas yang setara dengan produk luar negeri. Namun, hingga saat ini PT. Herman Jaya Putra belum memiliki model bisnis yang tepat sesuai dengan standart pedoman bisnis. Selain itu, PT. Herman Jaya Putra membutuhkan inovasi untuk pengembangan bisnis agar mampu lebih unggul terhadap pesaingnya. Berikut ini merupakan data penjualan produk selama 3 tahun terakhir:

Tabel 1.1 Data Penjualan

No	Produk	Periode Penjualan		
		2015	2016	2017
1	Batu Tahan Api	180.200 pcs	183.560 pcs	182.155 pcs
2	Semen Tahan Api	1.185 bag	1.325 bag	1.285 bag
3	<i>Castable</i>	505 bag	510 bag	507 bag
4	Batu Isolasi	880 box	871 box	885 box

Berdasarkan Tabel 1.1 Data Penjualan, dapat dilihat bahwa penjualan produk yang dihasilkan perusahaan cenderung tidak stabil. Berdasarkan fenomena yang terjadi pada PT. Herman Jaya Putra, maka perusahaan perlu melakukan analisis mengenai model bisnis pada perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui posisi PT. Herman Jaya Putra dalam persaingan. Posisi persaingan antar perusahaan sejenis dapat dibandingkan dari sisi harga, kualitas, layanan dan lokasi pabrik.

Pada penelitian ini perusahaan pesaing adalah perusahaan sejenis yang memproduksi produk yang sama dengan PT. Herman Jaya Putra yaitu PT. Loka Refractory, PT. Benteng Api Technic, dan CV. Mekar Jaya Technic. Jika dilihat dari sisi harga, harga produk yang ditawarkan oleh PT. Herman Jaya Putra adalah yang paling mahal diantara pesaing, kemudian diikuti oleh PT. Loka Refractory dan PT. Benteng Api Technic. Secara kualitas PT. Herman Jaya Putra memiliki kualitas produk yang paling baik dibandingkan PT. Loka Refractory, dan PT. Benteng Api Technic. Untuk layanan *after sales* yang diberikan hanya PT. Herman Jaya Putra yang memberikan garansi produk dibandingkan

pesaingnya. Sedangkan dari sisi lokasi dan luasan pabrik yang dimiliki, PT.Benteng Api merupakan pesaing dengan luasan pabrik lebih besar, PT.Benteng Api memiliki satu kantor yang berlokasi di Surabaya, satu gudang di Surabaya, serta dua pabrik yang berlokasi di Kab.Gresik dan Kab.Blitar. PT.Herman Jaya memiliki satu kantor yang berlokasi di Surabaya, satu gudang di Surabaya, dan satu pabrik di Kab.Blitar. Untuk PT. Loka Refractory hanya memiliki satu lokasi kantor dan pabrik di Surabaya.

Adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PT.Herman Jaya Putra untuk mengetahui model bisnis yang digunakan perusahaan dan memberikan usulan model bisnis yang tepat dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* dalam pengembangan bisnis perusahaan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan aspek di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan sebagai berikut:

1. Bagaimana posisi PT. Herman Jaya Putra dalam Analisis SWOT untuk menghadapi persaingan?
2. Bagaimana model bisnis PT. Herman Jaya Putra saat ini?
3. Bagaimana menyusun model bisnis yang tepat untuk PT. Herman Jaya Putra dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy*?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Memperhatikan masalah-masalah yang ada, maka tujuan yang ingin dicapai berdasarkan perumusan masalah diatas adalah:

1. Menganalisis SWOT untuk mengetahui posisi PT. Herman Jaya Putra dalam persaingan.
2. Mengetahui model bisnis yang digunakan oleh PT. Herman Jaya Putra.
3. Memberikan usulan model bisnis yang tepat dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* untuk PT. Herman Jaya Putra dalam mengembangkan bisnisnya.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan memberikan manfaat yang berarti bagi perusahaan. Adapun manfaat yang didapat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Memberikan informasi kepada PT. Herman Jaya Putra untuk mendapatkan gambaran kondisi perusahaan.
2. Memberikan saran dan perbaikan kepada PT. Herman Jaya Putra untuk tetap mempertahankan dan mengembangkan model bisnis pada perusahaan.
3. Penelitian ini diharapkan memberikan wawasan baru ataupun ide-ide baru kepada PT. Herman Jaya Putra untuk mengetahui model bisnis yang akan digunakan.
4. Menambah pengetahuan bagi akademisi di bidang manajemen industri.

#### **1.5 Batasan Masalah**

Berikut ini adalah batasan masalah yang digunakan pada penelitian yang dilakukan pada PT. Herman Jaya Putra :

1. Analisis data yang diberikan pada penelitian ini adalah kondisi dan situasi yang ada pada periode penelitian (September 2017 - Maret 2018) di PT. Herman Jaya Putra.
2. Penggunaan produk pada penelitian ini hanya menggunakan produk batu tahan api, semen tahan api, *castable* dan batu isolasi.
3. Menggunakan teori *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis*, dan *Blue Ocean Strategy* pada penelitian ini.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan yang dipergunakan.

## BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan teori-teori yang dipergunakan sesuai dengan yang diuraikan dalam perumusan masalah pada penelitian dan mampu menganalisis, memecahkan permasalahan, dan mencapai tujuan dari penelitian. Teori yang digunakan adalah *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis*, dan *Blue Ocean Strategy*.

## BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah penelitian yang akan dilakukan untuk pemecahan masalah beserta kerangka berpikir, konseptual, dan pengerjaan Tesis mulai dari tahap awal hingga tahap akhir.

## BAB IV : ANALISIS HASIL & PEMBAHASAN

Bab ini berisikan gambaran umum perusahaan dan data yang telah dikumpulkan selama penelitian. Data yang telah dikumpulkan berupa: (1) data primer dan (2) data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari wawancara dengan pihak perusahaan dan kuisisioner kepada agen dan juga kepada konsumen. Sedangkan data sekunder adalah data tidak langsung berupa dokumen-dokumen tertulis yang dimiliki perusahaan seperti data penjualan, data produksi, struktur organisasi, produk yang dihasilkan dan yang terkait dengan model bisnis perusahaan dan media online (Jurnal, *eBook* dan Literatur *online*). Setelah pengolahan data dan kemudian hasilnya dianalisis agar dapat dipergunakan untuk menentukan langkah-langkah penyusunan model bisnis perusahaan. Dalam penyusunan model bisnis perusahaan diperlukan literatur seperti *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis*, dan *Blue Ocean Strategy*.

## BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan dari semua hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dan juga memberikan saran-saran yang bermanfaat untuk menyusun model bisnis PT.Herman Jaya Putra.

***“Halaman ini sengaja dikosongkan”***

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Pada bab ini berisikan teori-teori yang dipergunakan sesuai dengan yang diuraikan dalam perumusan masalah pada penelitian dan mampu menganalisis, memecahkan permasalahan, dan mencapai tujuan dari penelitian. Teori yang digunakan adalah *Business Model*, *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis* dan *Blue Ocean Strategy*.

#### **2.1 Industri Refractory**

*Refractory* adalah material keramik yang dirancang untuk menahan suhu sangat tinggi (lebih dari 1.000 °C) yang dijumpai dalam manufaktur modern. Lebih tahan panas daripada logam, material tersebut digunakan untuk melapisi permukaan panas yang ditemukan di dalam banyak proses industri.

Selain tahan terhadap *thermal stress* dan fenomena fisik lainnya yang disebabkan oleh panas, *refractory* dapat menahan pemakaian fisik dan korosi yang disebabkan oleh bahan kimia dalam pembuatan produk petrokimia dan pemurnian bahan bakar.

Produk *refractory* diproduksi dari bahan alami dan sintetis, biasanya bukan logam, atau kombinasi senyawa dan mineral seperti alumina, *fireclays*, bauksit, kromit, dolomit, magnesit, silikon karbida, dan zirkonia.

Produk *refractory* digunakan dari proses yang sederhana (misalnya, lapisan bata perapian) hingga proses yang canggih (misalnya, pelindung panas masuk kembali untuk pesawat luar angkasa), *refractory* digunakan untuk menahan panas dan melindungi peralatan pemrosesan dari suhu yang sangat tinggi. Dalam industri, mereka digunakan untuk melapisi boiler dan tungku dari semua jenis (reaktor, *ladle*, *stills*, *kilns*, dll.)

Produk *refractory* umumnya termasuk dalam beberapa kategori besar mulai dari *refractory* asam, dasar dan netral sebagai berikut:

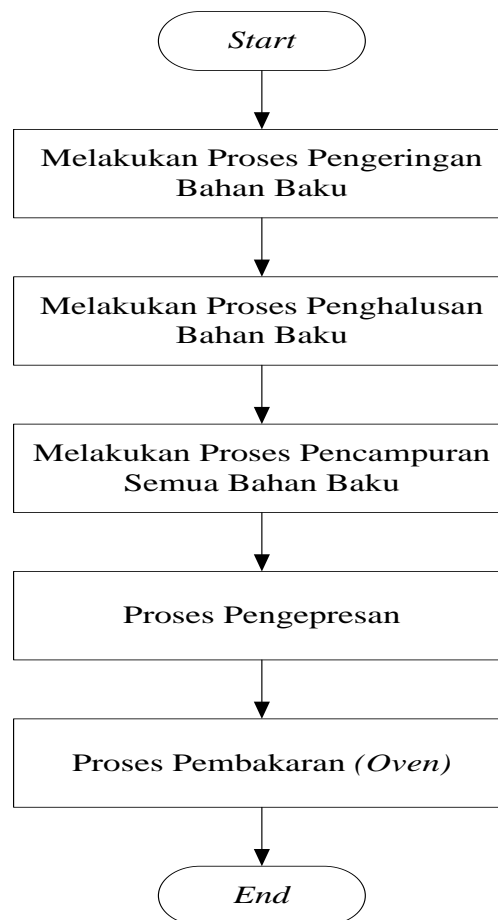
1. *Refractory* asam adalah asam yang terdiri dari bahan asam seperti alumina ( $\text{Al}_2\text{O}_3$ ), dan silika ( $\text{SiO}_2$ ). Mereka tidak diserang oleh bahan asam, tetapi

mudah diserang oleh bahan dasar. Anggota penting dari grup ini adalah *refractory* alumina, silika, dan *fireclay*.

2. *Refractory* dasar adalah yang terdiri dari bahan dasar seperti CaO, MgO, dll. Ini tidak diserang oleh bahan dasar, tetapi mudah diserang oleh bahan asam. Anggota penting dari grup ini adalah *refractory* magnesit dan dolomit.
3. *Refractory* netral terbuat dari bahan asam/ basa lemah seperti karbon, silikon karbida (SiC), kromit ( $\text{FeCr}_2\text{O}_4$ ) dan zirkonia ( $\text{ZrO}_2$ ).

## 2.2 Alur Proses Produksi & OPC

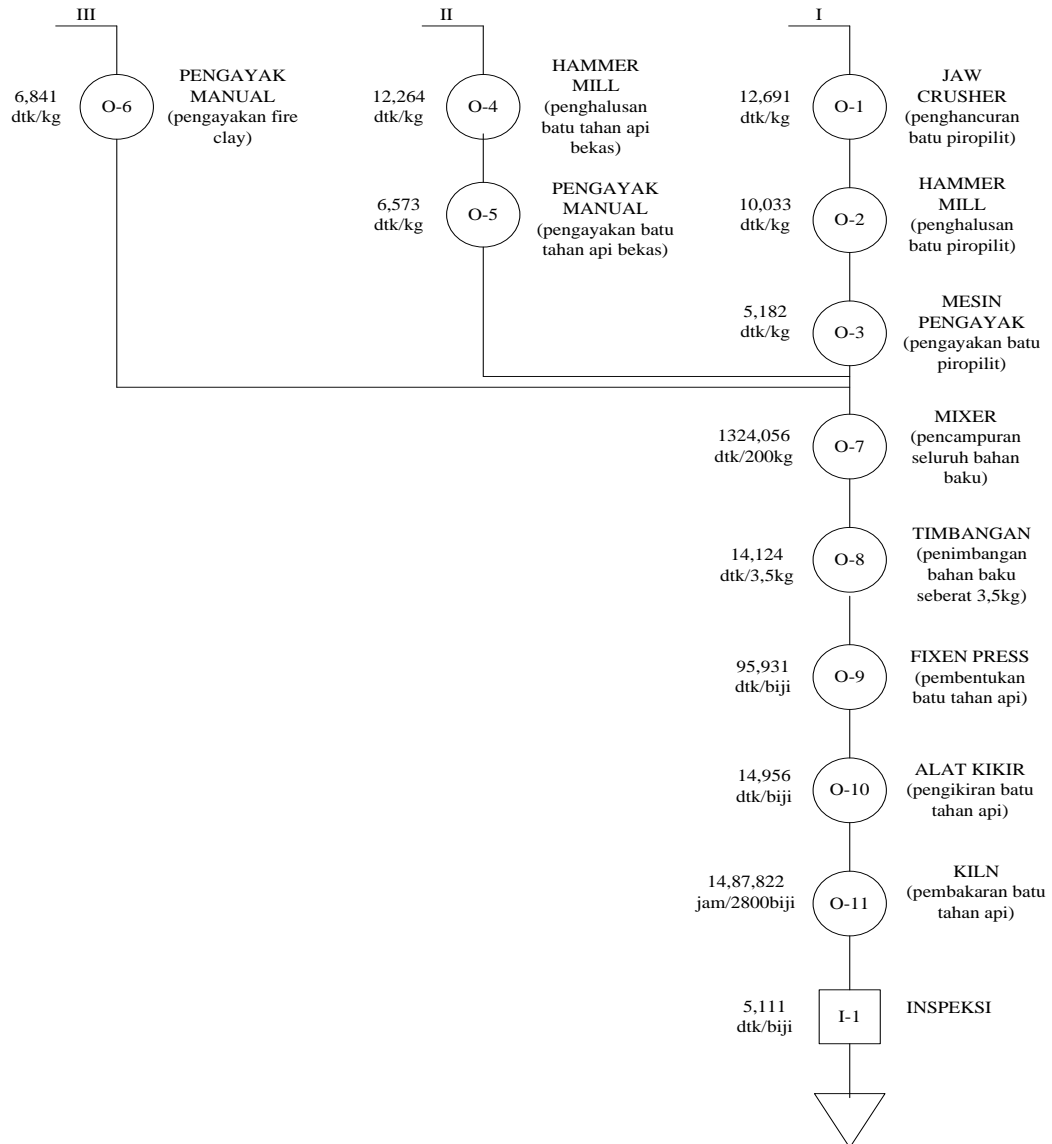
Berikut ini merupakan aliran proses produksi mulai dari proses bahan mentah hingga menjadi sebuah produk jadi.



**Gambar 2.1 Flowchart Alur Produksi**



### 2.2.1 Proses Produksi Batu Tahan Api



**Gambar 2.2 OPC Proses produksi Batu Tahan Api**

Berikut adalah urutan produksi batu tahan api yang memiliki ketahanan panas mulai dari 1400°C :

1. Penghancuran batu piropilit

Batu piropilit yang cenderung memiliki ukuran besar dihancurkan menjadi ukuran yang lebih kecil dengan menggunakan mesin *jaw crusher*. Hal tersebut dilakukan agar batu lebih mudah dihaluskan.

2. Penghalusan batu piropilit

Batu piropilit yang telah berukuran kecil dihaluskan hingga menyerupai pasir dengan menggunakan mesin *hammer mill*.

3. Pengayakan batu piropilit  
Piropilit yang telah berupa pasir diayak untuk memisahkan partikel yang masih kasar dengan yang sudah halus. Partikel yang sudah halus dapat menuju proses selanjutnya.
4. Penghalusan batu tahan api bekas  
Batu tahan api bekas langsung dihaluskan dengan menggunakan mesin *hammer mill* hingga berbentuk pasir. Hal tersebut dapat langsung dilakukan karena tekstur batu tahan api tidak keras, berbeda dengan batu piropilit yang harus dihancurkan menjadi berukuran kecil terlebih dahulu.
5. Pengayakan batu tahan api bekas  
Batu tahan api bekas yang telah berupa pasir diayak untuk memisahkan partikel yang masih kasar dengan yang sudah halus. Partikel yang sudah halus dapat menuju proses selanjutnya.
6. Pengayakan *fire clay*  
*Fire clay* diayak untuk memisahkan partikel yang masih kasar dengan yang sudah halus. Partikel yang sudah halus dapat menuju proses selanjutnya.
7. Pencampuran seluruh bahan baku  
Pasir piropilit, pasir tahan api, dan *fire clay* yang telah diayak dicampur menjadi satu dengan komposisi 35% pasir tahan api, 25% pasir piropilit, dan 40% *fire clay* dengan total berat sesuai dengan kapasitas *mixer* yang digunakan untuk proses pencampuran.
8. Penimbangan bahan baku  
Bahan baku yang telah tercampur rata ditimbang seberat 3,5 kg untuk menjadikannya batu tahan api.
9. Pembentukan batu tahan api  
Bahan baku seberat 3,5 kg yang telah ditimbang di tekan hingga padat dengan bentuk balok berukuran 230 mm x 114 mm x 65 mm, dimana proses penekanan tersebut menggunakan mesin *fixen press*.
10. Pengikiran batu tahan api  
Batu tahan api yang telah terbentuk terkadang belum sepenuhnya halus sempurna di bagian ujung-ujung batu, sehingga agar berbentuk sempurna

batu harus dirapikan. Proses merapikan batu tersebut dilakukan secara manual dengan menggunakan alat kikir.

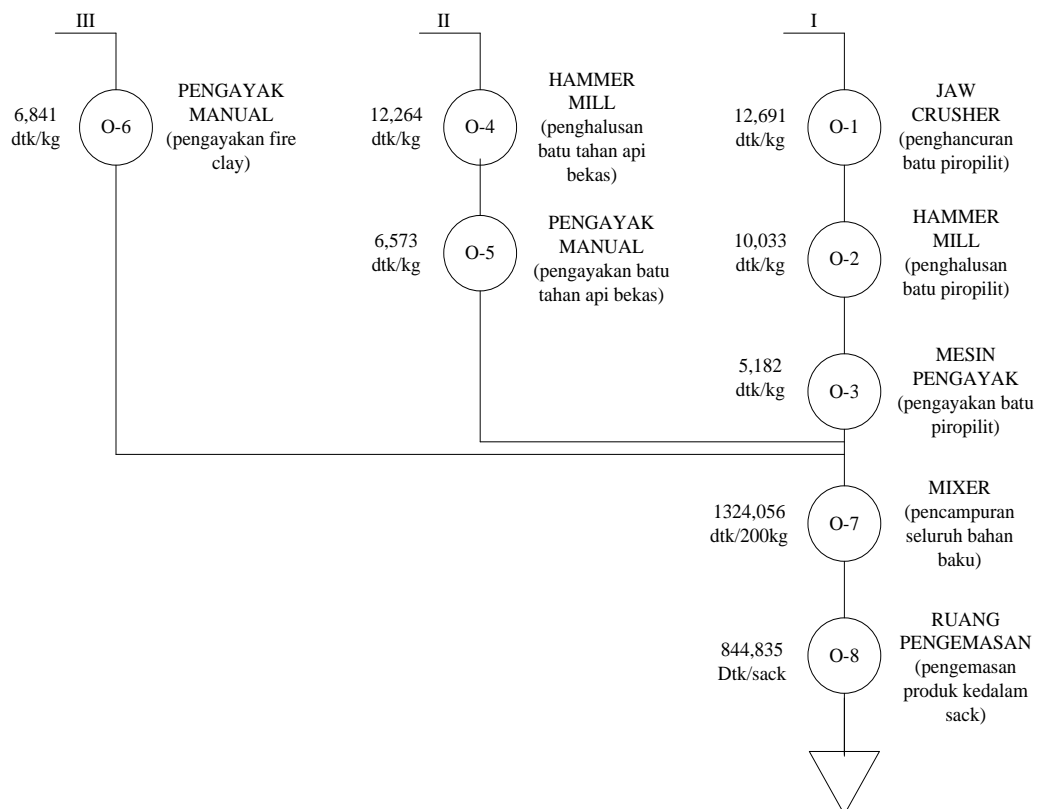
#### 11. Pembakaran batu tahan api

Batu tahan api yang telah memiliki bentuk sempurna, dimasukkan kedalam *kiln* sesuai dengan kapasitasnya untuk dibakar dengan suhu diatas 1000°C selama 28 jam. Hal tersebut dilakukan agar batu menjadi lebih keras dan memiliki ketahanan yang kuat. Setelah proses pembakaran selesai batu tidak dapat langsung dikeluarkan karena suhunya yang masih terlalu panas akan membuat teksturnya masih belum bisa dikatakan sempurna dan sulit untuk dikeluarkan. Sehingga batu tahan api dibiarkan di dalam *kiln* selama satu hari satu malam (24 jam) sampai benar-benar dingin.

#### 12. Inspeksi batu tahan api

Batu tahan api yang telah dingin dikeluarkan dari dalam *kiln* dan di cek satu persatu, apakah ada yang cacat produksi atau tidak.

### 2.2.2. Proses Produksi Semen Tahan Api



Gambar 2.3 OPC Proses produksi Semen Tahan Api

Berikut adalah urutan produksi semen tahan api yang memiliki ketahanan panas hingga mulai dari 1400°C :

1. Penghancuran batu piropilit  
Batu piropilit yang cenderung memiliki ukuran besar dihancurkan menjadi ukuran yang lebih kecil dengan menggunakan mesin *jaw crusher*. Hal tersebut dilakukan agar batu lebih mudah dihaluskan.
2. Penghalusan batu piropilit  
Batu piropilit yang telah berukuran kecil dihaluskan hingga menyerupai pasir dengan menggunakan mesin *hammer mill*.
3. Pengayakan batu piropilit  
Piropilit yang telah berupa pasir diayak untuk memisahkan partikel yang masih kasar dengan yang sudah halus. Partikel yang sudah halus dapat menuju proses selanjutnya.
4. Penghalusan batu tahan api bekas  
Batu tahan api bekas langsung dihaluskan dengan menggunakan mesin *hammer mill* hingga berbentuk pasir. Hal tersebut dapat langsung dilakukan karena tekstur batu tahan api tidak lah keras, berbeda dengan batu piropilit yang harus dihancurkan menjadi berukuran kecil terlebih dahulu.
5. Pengayakan batu tahan api bekas  
Batu tahan api bekas yang telah berupa pasir diayak untuk memisahkan partikel yang masih kasar dengan yang sudah halus. Partikel yang sudah halus dapat menuju proses selanjutnya.
6. Pengayakan *fire clay*  
*Fire clay* diayak untuk memisahkan partikel yang masih kasar dengan yang sudah halus. Partikel yang sudah halus dapat menuju proses selanjutnya.
7. Pencampuran seluruh bahan baku  
Pasir piropilit, pasir tahan api, dan *fire clay* yang telah diayak dicampur menjadi satu dengan komposisi 35% pasir tahan api, 25% pasir piropilit, dan 40% *fire clay* dengan total berat sesuai dengan kapasitas *mixer* yang digunakan untuk proses pencampuran.
8. Pengemasan semen tahan api  
Pengemasan semen tahan api seberat 50 kg kedalam *bags*.

### 2.3. *Business Model Canvas*

*Business Model Canvas* adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

#### 2.3.1. Konsep Sembilan Elemen *Business Model Canvas*

Konsep *Business Model Canvas* merupakan konsep yang dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru.



**Gambar 2.4** Konsep Sembilan Elemen *Business Model Canvas*

*Business Model Canvas* digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika pemahaman bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk menghasilkan keuntungan. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan.

##### 2.3.1.1. *Customer Segments*

*Customer Segments* adalah sekelompok orang atau organisasi yang berbeda perusahaan bertujuan untuk mencapai dan melayani pelanggan terdiri dari inti setiap model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan),

tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Dalam urutan untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan dalam segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lainnya. Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan besar atau pelanggan kecil. Suatu organisasi harus membuat keputusan tentang segmen mana yang akan dilayani dan segmen mana yang diabaikan. Begitu keputusan ini dibuat, model bisnis dapat dirancang dengan hati-hati dengan pemahaman yang kuat dan sesuai kebutuhan pelanggan yang spesifik (Osterwalder dan Pigneur, 2010). *Customer Segmentation* terbagi dalam beberapa tipe yakni *mass market*, *niche market*, *segmented*, *diversified*, dan *multi-sided platforms*.

a. *Mass Market* (Pasar Massa)

Model bisnis yang difokuskan pada pasar terbuka tidak membedakan antara segmen pelanggan yang berbeda. Proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan antar pelanggan semua fokus pada satu kelompok besar, pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang sama. Jenis model bisnis ini sering ditemukan dalam sektor produk elektronik konsumen.

b. *Niche Market* (Ceruk Pasar)

Model bisnis ini diperuntukkan bagi konsumen yang spesifik dan segmen pelanggan khusus. Proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan antar pelanggan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari ceruk pasar. Model bisnis seperti itu sering ditemukan dalam hubungan pemasok dan pembeli.

Ceruk pasar yang menarik memiliki ciri-ciri sebagai berikut: Pelanggan di pasar tersebut memiliki kumpulan kebutuhan yang benar-benar berbeda; mereka bersedia membayar harga tambahan kepada perusahaan yang paling memuaskan kebutuhan mereka, ceruk itu tidak mungkin menarik pesaing lain, perusahaan pengisi ceruk pasar mendapatkan penghematan tertentu melalui spesialisasi, keunikan dan memiliki ukuran, laba, serta potensi pertumbuhan yang memadai.

c. *Segmented* (Tersegmentasi)

Beberapa model bisnis membedakan antara segmen pasar dengan kebutuhan dan masalah yang sedikit berbeda. Hal ini mempunyai implikasi untuk elemen lain dari proporsisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, dan aliran pendapatan.

Segmentasi pasar merupakan pengelompokan individu atau pelanggan menjadi beberapa kelompok (segmen) dimana individu yang berada dalam satu segmen memiliki ciri-ciri atau perilaku yang relatif sama dibandingkan individu pada kelompok lain.

d. *Diversified* (Terdiversifikasi)

Model bisnis *diversified* melayani dua segmen pelanggan yang tidak terkait dengan kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda.

e. *Multi-sided Platform* (Multipasar)

*Multi-sided Platforms* adalah tipe segmentasi yang melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang berbeda namun saling bergantung. *Platform* tersebut menciptakan nilai sebagai perantara dengan menghubungkan antar kelompok-kelompok.

2.3.1.2. *Value Propositions*

*Value Proposition* atau Proporsisi Nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Dengan penerapan proporsisi nilai yang baik mampu memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini proposisi nilai merupakan kesatuan, atau gabungan, manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

Proposisi nilai menciptakan nilai bagi segmen pelanggan melalui campuran elemen yang berbeda untuk kebutuhan segmen tersebut. Terdapat beberapa elemen nilai tambah yang terdiri dari *newness*, *performance*, *customization*, “*getting the job done*”, *brand/ status*, *price*, *cost reduction* dan *risk*

*reduction, accessibility, and convenience/ usability* yang dijelaskan sebagai berikut:

a. *Newness* (Sifat Baru)

Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun karena tidak ada penawaran seperti itu. Hal ini sering terjadi pada produk teknologi, misalnya telepon selular.

b. *Performance* (Kinerja)

Meningkatkan kualitas produk ataupun kinerja dalam pelayanan merupakan cara yang umum untuk membuat nilai tambah. Namun kinerja yang telah ditingkatkan memiliki keterbatasan, misalnya pertumbuhan komputer cepat terus membutuhkan data penyimpanan yang besar dan grafik yang semakin bagus sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan lagi.

c. *Customization* (Kustomisasi)

*Customization* adalah produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan. Sekarang dikembangkan konsep *mass customization* yaitu bentuk penyesuaian kebutuhan individu tetapi bisa diproduksi secara massal. Dewasa ini, produk-produk *mass customization* dan *co-creation* menjadi semakin penting.

d. *Getting the Job Done* (Menyelesaian Pekerjaan)

Nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan. Misalnya, perusahaan periklanan membantu pelanggan dalam merancang dan membuat iklan. Dengan bantuan perusahaan periklanan ini, maka pelanggan dapat lebih berkonsentrasi dalam menjalankan strategi promosi.

e. *Design*

*Design* adalah suatu nilai yang diperoleh dari suatu tampilan produk. Desain merupakan hal penting yang sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya yang bagus. Contohnya adalah desain smartphone merek Apple



yang berupa layar sentuh dan tipis dilengkapi dengan berbagai fitur terbaru yang membuat konsumen tertarik untuk membeli.

*f. Brand (Merek/ Status)*

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu. Misalnya menggunakan pakaian bermerek seperti Zara akan meningkatkan kepercayaan diri dan menimbulkan kepuasan sendiri bagi pelanggan.

*g. Price (Harga)*

*Price* adalah salah satu nilai yang paling dominan dan menarik pembeli. Dalam hal ini yang menjadi tantangan adalah kemampuan perusahaan untuk menawarkan nilai yang sama dari suatu produk/ jasa dengan harga yang lebih murah/ bersaing. Contohnya adalah maskapai penerbangan seperti Airasia telah merancang seluruh model bisnisnya secara spesifik untuk memungkinkan harga yang murah.

*h. Cost Reduction (Pengurangan Biaya)*

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan. Misalnya, salesforce.com yang menjual aplikasi hosting *customer relationship management*. Hal ini dapat menguntungkan pelanggan karena pelanggan terbebas dari biaya membeli, menginstal, dan mengelola perangkat lunak itu sendiri.

*i. Risk Reduction (Pengurangan Resiko)*

Pelanggan menghargai pengurangan resiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa. Contohnya bagi pembeli mobil bekas di Mobil88, garansi selama satu tahun untuk mengantisipasi bila terjadi kerusakan.

*j. Accessibility (Kemampuan dalam mengakses)*

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain untuk menciptakan

nilai. Produk atau jasa ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi keduanya. Contohnya adalah Boeing yang mempopulerkan kepemilikan pesawat kepresidenan yang sangat aman dan memiliki fasilitas keamanan yang lengkap dan canggih.

#### *k. Convenience (Kenyamanan)*

Merupakan nilai yang menjadikan segala sesuatu lebih nyaman dan lebih mudah digunakan serta dapat menciptakan nilai yang berarti. Contohnya adalah aplikasi tokopedia.com memudahkan pengguna mencari dan membeli produk dalam satu toko online.

#### *2.3.1.3. Channels*

*Channels* adalah elemen yang menyatakan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan pelanggan segmennya dan menyampaikan proposisi nilai. *Channels* menggambarkan interaksi dengan pelanggan dan berperan penting dalam proses yang dialami pelanggan. *Channels* meliputi cara untuk meningkatkan kesadaran, memudahkan pelanggan menilai, membantu pelanggan membeli produk atau jasanya, menyampaikan produk/ jasanya, dan memberi bantuan pasca pembelian (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Saluran melayani beberapa fungsi, termasuk:

- Meningkatkan kesadaran di antara pelanggan tentang perusahaan produk dan layanan.
- Membantu pelanggan mengevaluasi Proposisi Nilai perusahaan.
- Memungkinkan pelanggan untuk membeli produk dan layanan spesifik.
- Memberikan Proposisi Nilai kepada pelanggan.
- Menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian.

Saluran memiliki lima fase yang berbeda. Setiap saluran bisa mencakup beberapa atau semua fase ini. Kami bisa membedakan antara Saluran langsung dan tidak langsung, serta antara saluran yang dimiliki dan saluran mitra. Tahap-tahap *channel* antara lain :

1. *Awareness* adalah tentang bagaimana meningkatkan kesadaran terhadap produk dan jasa perusahaan.

2. *Evaluation* adalah bagaimana membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai dari perusahaan.
3. *Purchase* adalah tentang bagaimana memberikan petunjuk kepada konsumen untuk membeli produk dan layanan yang spesifik sesuai kebutuhan mereka.
4. *Delivery* adalah tentang bagaimana menyampaikan *value proposition* pada konsumen.
5. *After sales* adalah tentang bagaimana menunjang konsumen setelah melakukan pembelian.

#### 2.3.1.4. *Customer Relationships*

*Customer Relationship* atau hubungan dengan pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi umum. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut :

- Akuisisi pelanggan.
- Retensi (mempertahankan) pelanggan.
- Peningkatan penjualan (*upselling*).

Hubungan dengan pelanggan menjadi beberapa kategori yang berdampingan dengan masing-masing segmen pelanggan, yaitu *personal assistance*, *dedicated personal assistance*, *self service*, *automated services*, *communities*, *co-creation* (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Masing-masing segmen pelanggan tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a. *Personel Assistance* merupakan relasi antar manusia, pelanggan bisa berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.
- b. *Dedicated Personal* melibatkan *representative* perusahaan secara spesifik untuk masing-masing klien individu untuk relasi yang lebih dalam jangka waktu yang panjang.

- c. *Self-service* dalam hubungan jenis ini perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya sendiri.
- d. *Automated Services*, merupakan hubungan yang lebih canggih dan merupakan evolusi dari *self-service*.
- e. *Communities* diaktifkan oleh banyak perusahaan baik secara online maupun tidak untuk memfasilitasi penggunanya untuk dapat bertukar pengetahuan atau menyelesaikan masalah mereka. Selain itu hal ini juga digunakan agar perusahaan dapat lebih terlibat dengan pelanggan sekaligus memahami pelanggan.
- f. *Co-creation* merupakan transformasi dari relasi pelanggan untuk menciptakan suatu *value/* nilai dengan pelanggan.

#### 2.3.1.5. *Revenue Streams*

*Revenue Streams* menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap segmen pelanggan yang ada. (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Model bisnis dapat melibatkan dua tipe aliran pendapatan yang berbeda:

1. Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari pembayaran pelanggan satu kali.
2. Pendapatan rutin yang dihasilkan dari pembayaran yang sedang berlangsung  
memberikan proposisi nilai kepada pelanggan atau memberikan pasca-pembelian dukungan pelanggan.

Berikut ini cara membangun arus pendapatan bagi perusahaan menurut (Osterwalder dan Pigneur, 2010):

##### 1. *Asset Sale* (Penjualan Aset)

Merupakan jenis *revenue stream* yang paling umum dan banyak dimengerti, yaitu menjual hak kepemilikan dari sebuah produk fisik. Seseorang yang membeli produk tersebut, akan memiliki hak untuk menggunakan, menjualnya, memberikannya atau membuangnya.

2. *Usage Fee* (Biaya Penggunaan)

Penggunaan arus pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan tersebut digunakan, semakin banyak pelanggan yang membayar. Contohnya, sebuah operator telekomunikasi menarik biaya dari pelanggan untuk jumlah menit pembicaraan melalui telepon.

3. *Subscription Fee* (Biaya Berlangganan)

Arus pendapatan dihasilkan dari penjualan akses yang terus-menerus atas suatu layanan. Contohnya sebuah tempat olahraga menjual kartu keanggotaannya secara bulanan atau tahunan, sebagai gantinya member akan memperoleh akses fasilitas dalam tempat olahraga tersebut

4. *Lending* (Pinjaman/ *Leasing*)

*Revenue Streams* jenis ini diciptakan dengan cara memberikan seseorang hak eksekutif untuk menggunakan aset dalam suatu periode tertentu dan selama itu ada biaya sewa yang harus diberikan kepada pemilik aset tertentu. Untuk orang yang menyewakan aset dengan kelebihannya adalah pendapatan tetap setiap bulannya, sedangkan bagi penyewa, kelebihannya adalah dapat lebih menghemat biaya dan tidak perlu memiliki secara langsung aset tersebut.

5. *Licensing* (Lisensi)

Aliran Pendapatan ini dihasilkan dengan memberi pelanggan izin untuk menggunakan kekayaan intelektual yang dilindungi di Indonesia tukar untuk biaya lisensi. Lisensi memungkinkan pemegang hak cipta untuk menghasilkan pendapatan dari properti mereka tanpa harus memproduksi produk atau mengkomersialkan sebuah layanan. Lisensi adalah hal biasa dalam industri media, di mana pemilik konten memiliki hak cipta saat menjual lisensi penggunaan kepada pihak ketiga. Begitu pula dalam teknologi sektor, pemegang hak paten memberikan hak kepada perusahaan lain untuk menggunakan teknologi yang dipatenkan dengan imbalan biaya lisensi.

6. *Brokerage fees* (Biaya Komisi)

Aliran Pendapatan ini berasal dari intermediasi layanan yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih. Misalnya, penyedia kartu kredit

mendapatkan penghasilan dengan mengambil persentase dari nilai setiap penjualan transaksi dilakukan antara pedagang kartu kredit dan pelanggan. *Broker* dan *agen real estate* dapatkan komisi setiap kali mereka berhasil mencocokkan pembeli dan penjual.

#### 7. *Advertising* (Periklanan)

Arus Pendapatan ini dihasilkan dari biaya untuk iklan produk, layanan, atau merek tertentu. Secara tradisional, industri media dan penyelenggara acara sangat bergantung pada pendapatan dari iklan. Dalam beberapa tahun terakhir lainnya sektor, termasuk perangkat lunak dan layanan, telah dimulai lebih mengandalkan pendapatan iklan.

Ada dua mekanisme dalam penentuan harga sebuah produk yaitu *Fixed Menu Pricing* dan *Dynamic Pricing* sebagai berikut:

##### A. *Fixed Menu Pricing*

Merupakan harga yang telah ditetapkan berdasarkan *variable statis*. *Fixed menu pricing* terdiri atas empat tipe:

1. *List Price* adalah *fixed price* untuk barang dan jasa secara individual atau untuk *value proposition* yang lain.
2. *Product feature dependent* adalah harga yang tergantung dari angka atau kualitas dari suatu fitur pada *value proposition*.
3. *Customer segment dependent* adalah harga yang tergantung dari tipe dan ciri suatu *customer segment*.
4. *Volume dependent* adalah harga sebagai fungsi dari jumlah yang dibeli.

##### B. *Dynamic Pricing*

Merupakan harga yang berubah menurut kondisi pasar. *Dynamic pricing* terdiri atas empat tipe:

1. *Negotiation (bargaining)* adalah harga yang dinegosiasikan antara dua mitra atau lebih yang tergantung pada kekuasaan bernegosiasi dan atau keahlian dalam bernegosiasi.

2. *Yield management* adalah harga yang tergantung dari *inventory* dan waktu pembelian.
3. *Real-time-market* adalah harga yang terbentuk secara dinamis dari *supply* dan *demand*.
4. *Auctions* adalah harga yang ditentukan oleh hasil dari persaingan tender.

#### 2.3.1.6. *Key Resources*

Setiap model bisnis membutuhkan Sumber Daya Utama. Sumber daya ini mengizinkan perusahaan untuk membuat dan menawarkan Proposisi Nilai, jangkauan pasar, memelihara hubungan dengan Segmen Pelanggan dan mendapatkan penghasilan. Sumber Daya Kunci yang berbeda diperlukan tergantung pada jenis model bisnis.

*Key Resources* menggambarkan aset terpenting yang dibutuhkan untuk membuat suatu model bisnis dapat berjalan. Sumber daya ini dapat berupa benda fisik, keuangan, intelektual maupun manusia (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

*Key Resources* memungkinkan sebuah perusahaan untuk membuat dan menawarkan sebuah *value proposition*, menjangkau market, memelihara *customer relationship* dan mendapatkan *revenue*. *Key Resources* dapat berbeda, tergantung pada tipe dari suatu *business model*. Terdapat empat kategori dari *key resources*, yakni *physical*, *intellectual*, *human* dan *financial*.

##### 1. *Physical*

*Physical* dalam kategori ini meliputi aset fisik seperti fasilitas manufaktur, bangunan, kendaraan, mesin, sistem dan jaringan distribusi. Contoh: Indofood dan Indomart yang sangat bergantung pada aset fisiknya.

##### 2. *Intellectual*

*Intellectual* dalam kategori ini menyangkut merek, hak milik, hak paten, hak cipta, kemitraan dan *customer database* sedang berkembang menjadi komponen penting dalam sebuah model bisnis yang kuat. Sulit untuk mengembangkan *intellectual resources*, tetapi apabila sukses diciptakan dapat memberikan *value* yang besar.

### 3. *Human*

*Human* merupakan salah satu bagian terpenting dalam suatu perusahaan. Tenaga kerja yang kompeten, kerja sama yang baik serta memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan merupakan nilai mutlak. Selain itu pentingnya lingkungan kerja yang kondusif dapat dicapai melalui fasilitas yang dibutuhkan seperti peralatan kerja yang memadai, sikap bijaksana atasan terhadap bawahan. Selain itu, keramahan pelayan di restoran sangat diutamakan, sehingga para customer dapat merasa nyaman.

### 4. *Financial*

*Financial* dapat diartikan sebagai keuangan. Keuangan suatu perusahaan ialah cermin dari kinerja ataupun perputaran yang terjadi di dalam perusahaan itu sendiri. Dalam membangun bisnis, modal merupakan faktor utama. Besar kecilnya modal akan berdampak pada bentuk bisnisnya. Tanpa dukungan modal, bisnis tidak akan berjalan. Namun jika bisnis sudah berjalan, keuangan yang terjadi didalam harus terlihat transparan dan jelas untuk mengurangi resiko kecurangan.

#### 2.3.1.7. *Key Activities*

Model bisnis memiliki sejumlah *key activities* merupakan tindakan penting yang harus dilakukan agar suatu perusahaan dapat beroperasi dengan sukses. Seperti pada *key resources*, ini juga dibutuhkan untuk membuat dan menawarkan *value proposition*, menjangkau market, memelihara *customer relationship* dan mendapatkan *revenue*. (Osterwalder dan Pigneur, 2010). *Key Activities* dapat berbeda, tergantung pada tipe dari suatu business model. *Key Activities* dikategorikan sebagai berikut :

1. *Production*, aktivitas ini berhubungan dengan desain, membuat dan menyampaikan produk dengan jumlah tertentu atau kualitas yang baik. Biasanya produksi didominasi oleh perusahaan manufaktur.
2. *Problem solving*, tipe *key activities* yang berhubungan dengan langsung dengan solusi baru untuk masalah pada individu. Konsultasi di rumah sakit sebagai contoh. Konsultasi ini memberikan solusi yang berbeda pada tiap individu.



3. *Platform/ Network*, menjadi *key resources* dari suatu business model di dominasi oleh platform atau *network-related* sebagai *key activity*nya. *Key activity* dari kategori ini terkait dengan *platform management*, *service provisioning* dan *platform promotion*.

#### 2.3.1.8. *Key Partnerships*

Beberapa kegiatan dialihdayakan dan beberapa sumber daya diperoleh di luar perusahaan. Perusahaan menjalin kemitraan karena berbagai alasan dan kemitraan menjadi landasan dari banyak model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko atau memperoleh sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Motivasi utama dalam menciptakan kemitraan adalah yang pertama optimalisasi dan skala ekonomi. Hubungan pembeli dan pemasok dibentuk untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan aktifitas yang terjadi. Hubungan ini juga memungkinkan adanya penurunan biaya dan seringkali melibatkan infrastruktur bersama. Yang kedua, kemitraan dapat mengurangi resiko dan ketidakpastian dalam lingkungan persaingan. Yang ketiga, kemitraan juga bertujuan untuk mengakuisisi sumber-daya tertentu (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Sedangkan menurut jenisnya sendiri, *partnership* dapat dibedakan menjadi empat jenis yaitu :

1. Aliansi strategis antara *non-pesaing*
2. *Coopetition*: kemitraan strategis antara pesaing
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru
4. Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan

Perusahaan harus mengetahui siapa saja mitra, *supplier* dan kegiatan yang dikerjakan oleh mitra kerjasama agar memberikan nilai positif bagi perusahaan. Dan tiga motivasi untuk menciptakan kemitraan:

1. *Optimization and economy of scale* (Optimasi dan skala ekonomi)

Bentuk paling dasar dari kemitraan atau pembeli-pemasok. Hubungan ini dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan kegiatan. Tidak masuk akal untuk sebuah perusahaan memiliki semua sumber daya atau melakukan setiap aktivitas dengan sendirinya. Optimasi dan ekonomi kemitraan skala adalah. Biasanya dibentuk untuk mengurangi biaya dan sering kali melibatkan *outsourcing* atau berbagi infrastruktur.

2. *Reduction of risk and uncertainty* (Pengurangan risiko dan ketidakpastian)

Kemitraan dapat membantu mengurangi risiko dalam persaingan lingkungan yang dicirikan oleh ketidakpastian. Bukan itu tidak biasa bagi pesaing untuk membentuk aliansi strategis di satu area saat bersaing di tempat lain. Misalnya *bluray*, adalah format cakram optik yang dikembangkan bersama oleh sekelompok elektronik konsumen terkemuka di dunia, komputer pribadi, dan produsen media. Kelompok ini bekerja sama untuk membawa teknologi *bluray* ke pasar, namun anggota individu bersaing dalam penjualan produk *bluray* mereka sendiri.

3. *Acquisition of particular resources and activities* (Akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu).

Beberapa perusahaan memiliki semua sumber daya atau melakukan semuanya kegiatan yang digambarkan oleh model bisnis mereka. Sebaliknya, mereka memperluas kemampuan mereka sendiri dengan mengandalkan pada perusahaan lain untuk menyediakan sumber daya tertentu atau melakukan aktivitas tertentu. Kemitraan semacam itu bisa terjadi termotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi atau akses ke pelanggan. Misalnya sebuah produsen ponsel, dapat melisensikan sebuah sistem operasi untuk *handset* daripada mengembangkan satu *in-house*. Sebuah perusahaan asuransi dapat memilih untuk mengandalkan Pialang independen menjual kebijakannya daripada mengembangkan tenaga penjualannya sendiri.

#### 2.3.1.9. *Cost Structure*

*Cost structure* merupakan segala bentuk biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menjalankan model bisnis. Terdapat dua kelas umum dari model bisnis *cost structure* yaitu *cost driven* dan *value driven*.

##### 1. *Cost Driven* (Terpacu Biaya)

Bisnis model jenis ini memiliki fokus untuk menekan biaya serendah mungkin apabila memungkinkan. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan *cost structure* yang paling ramping. Beberapa cara yang biasa dilakukan antara lain dengan menggunakan *value propositions* dengan harga rendah, memaksimalkan pekerjaan yang bisa dilakukan secara otomatis dengan mesin dan menggunakan *outsourcing*.

##### 2. *Value Driven* (Terpacu Nilai)

Beberapa perusahaan, tidak begitu mementingkan besar biaya yang akan muncul dalam mendesain bisnis model dan lebih berfokus terhadap penciptaan sebuah nilai untuk pasar. Biasanya *value propositions* dengan level premium dan pelayanan yang lebih personal menandakan *cost structure* jenis ini.

Lebih lanjut lagi, (Osterwalder dan Pigneur, 2010) menyebutkan Struktur Biaya dapat memiliki karakteristik sebagai berikut: *Fixed cost*, *Variable cost*, *Economic of scale* dan *Economic of scope*.

##### 1. *Fixed costs*

Merupakan sebuah biaya yang tetap sama tidak terpengaruh dari jumlah barang dan jasa yang dihasilkan, beberapa contohnya adalah biaya gaji, biaya sewa dan alat-alat produksi. Perusahaan produksi biasanya tinggi dalam *fixed costs*.

##### 2. *Variable costs*

*Variable costs* ialah biaya yang besarnya tergantung dari jumlah produk dan jasa yang dihasilkan. Beberapa bisnis seperti festival musik, biasanya tinggi dalam *variable costs*.

### 3. *Economies of scale*

*Economies of scale* adalah sebuah keunggulan dari biaya yang akan semakin murah, semakin banyak *output* yang dihasilkan, misalnya perusahaan yang menjual barang secara grosir tentunya membeli dengan harga yang jauh lebih murah karena sebelumnya membeli dengan jumlah yang sangat besar dari produsen.

### 4. *Economies of scope*

*Economies of scope* adalah keunggulan biaya yang akan lebih murah saat operasi perusahaan menjadi lebih luas dan besar, misalnya dalam sebuah perusahaan besar biaya *marketing* dan distribusi akan menjadi lebih efisien karena bisa digunakan untuk berbagai macam produk, tidak hanya satu jenis saja.

## 2.3.2. Langkah-langkah Mendesain *Business Model Canvas*

Menurut Tim PPM Manajemen (2014), terdapat tiga langkah dalam mendesain *Business Model Canvas* yaitu sebagai berikut:

1. Pemetaan model bisnis yang ada saat ini berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas* sesuai dengan kondisi bisnis yang sebenarnya terjadi pada organisasi atau perusahaan.

2. Melakukan Analisis SWOT.

Analisis ini dilakukan pada masing-masing elemen. Sebagai contoh, pada elemen *customer segments* kemampuan memilih *customer segments* yang memiliki populasi besar dan menguntungkan, dapat diklasifikasikan sebagai kekuatan organisasi. Sebaliknya, *value propositions* yang tidak dibutuhkan oleh suatu *customer segments* yang dibidik, dapat dikatakan sebagai kelemahan. Pasar yang berpotensi besar dan belum digarap dapat dikategorikan sebagai peluang. Di lain pihak, apabila pesaing baru muncul dan dapat mengancam keberadaan organisasi dapat dikategorikan sebagai kelemahan.

3. Melakukan penyempurnaan model bisnis dan atau membuat prototipe.

Hasil analisis SWOT kemudian digunakan untuk dua jenis tujuan. Yang pertama menyempurnakan *Business Model* yang ada saat ini dan yang

kedua melahirkan prototipe-prototipe *Business Model* yang baru, maka dapat saja organisasi tersebut memilih menggunakan *Business Model* yang disempurnakan. Dalam keadaan ini prototipe *Business Model* sebaiknya disimpan untuk sewaktu-waktu digunakan apabila momentumnya sudah dianggap tepat. Keseluruhan tahapan ini sebaiknya dilakukan oleh sebanyak mungkin pelaku organisasi dari tingkatan serta fungsi yang bervariasi.

## **2.4. SWOT Analysis**

Analisis SWOT memberikan empat perspektif untuk menilai elemen-elemen suatu model bisnis. SWOT membahas empat bagian besar dengan menanyakan bagaimana kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan dan bagaimana peluang serta potensi ancaman yang dihadapi perusahaan.

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan/ kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan (David, 2015).

### **1. *Strenghts* (Kekuatan)**

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

### **2. *Weakness* (Kelemahan)**

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

### 3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecendrungan-kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

### 4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Alat input membutuhkan penyusun strategi untuk menguantifikasi secara subjektif selama Tahap Input dari proses perumusan strategi. Membuat keputusan kecil dalam matriks input berhubungan dengan tingkat penting relatif dari faktor internal dan eksternal memungkinkan penyusunan strategi untuk menghasilkan dan mengevaluasi alternatif strategi dengan lebih efektif. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan untuk menentukan bobot dan peringkat yang sesuai (David, 2015)

#### **2.4.1 Matriks IFE**

Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation* – IFE Matrix) adalah alat formulasi strategi untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Matriks IFE dapat dikembangkan dengan lima tahap (David, 2015), yaitu:

1. Tuliskan faktor internal utama seperti diidentifikasi dalam proses audit internal. Gunakan total sepuluh hingga dua puluh faktor internal, mencakup kekuatan dan kelemahan. Tuliskan kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan. Buatlah sespesifik mungkin, gunakan persentase, rasio, dan angka komparatif.

2. Berikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Tanpa memandang apakah faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot yang paling tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 atau 2. Peringkat adalah berdasarkan perusahaan, dimana bobot berdasarkan industri.
4. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel.
5. Jumlahkan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi.

Berapa banyakpun faktor yang dimasukkan dalam Matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

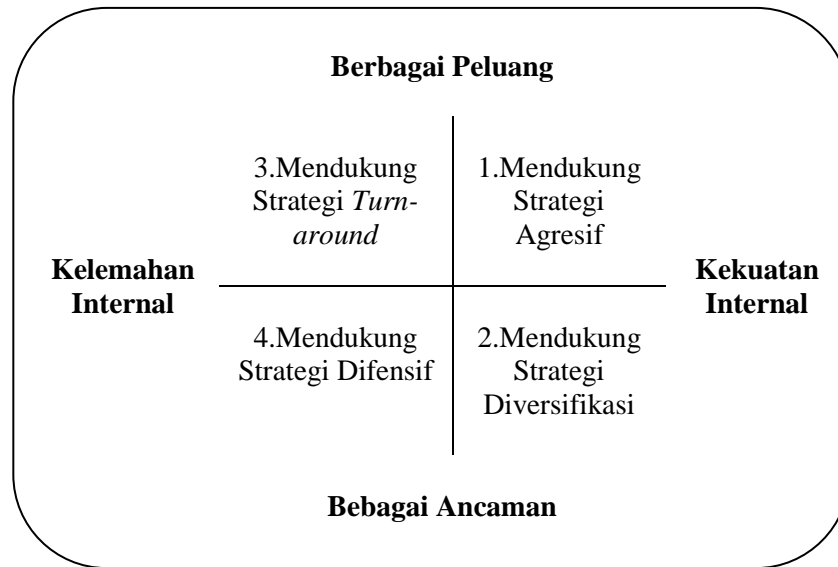
#### **2.4.2 Matriks EFE**

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation* – EFE Matrix) memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks EFE dapat dibuat dengan lima tahapan (David, 2006, p.206-207) yaitu:

1. Buat daftar lima faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Masukkan dari total sepuluh hingga duapuluh faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Tuliskan peluang terlebih dahulu kemudian ancaman. Usahakan untuk spesifik mungkin menggunakan presentase, rasio, dan nilai komparatif bila mungkin.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Bobot mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Peluang seringkali diberi bobot lebih tinggi dari ancaman, tetapi ancaman juga dapat diberi bobot lebih tinggi jika mereka sangat serius atau sangat mengancam. Bobot yang tepat dapat ditentukan dengan membandingkan keberhasilan atau kegagalan pesaing atau dengan mendiskusikan faktor dan mencapai konsensus kelompok. Penjumlahan dari seluruh bobot yang diberikan kepada semua faktor harus sama dengan 1,0.
3. Berikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = respons perusahaan superior, 3 = respons perusahaan di atas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata, dan 1 = respon perusahaan jelek. Peringkat didasari pada efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, peringkat didasarkan pada perusahaan (*company-based*), sedangkan bobot pada Tahap 2 didasarkan pada industri (*industry-based*). Penting untuk diperhatikan bahwa ancaman dan peluang dapat diberi peringkat 1,2,3 atau 4.
4. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.
5. Jumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang bagi organisasi.



Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor eksternal dan internal, dan faktor tersebut harus mempertimbangkan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan strategi yang digunakan untuk mengetahui kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*)



**Gambar 2.3 Analisis SWOT (David, 2015)**

#### **Kuadran I**

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

#### **Kuadran II**

Meskipun perusahaan menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang.

#### **Kuadran III**

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di pihak lain perusahaan menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal.

#### **Kuadran IV**

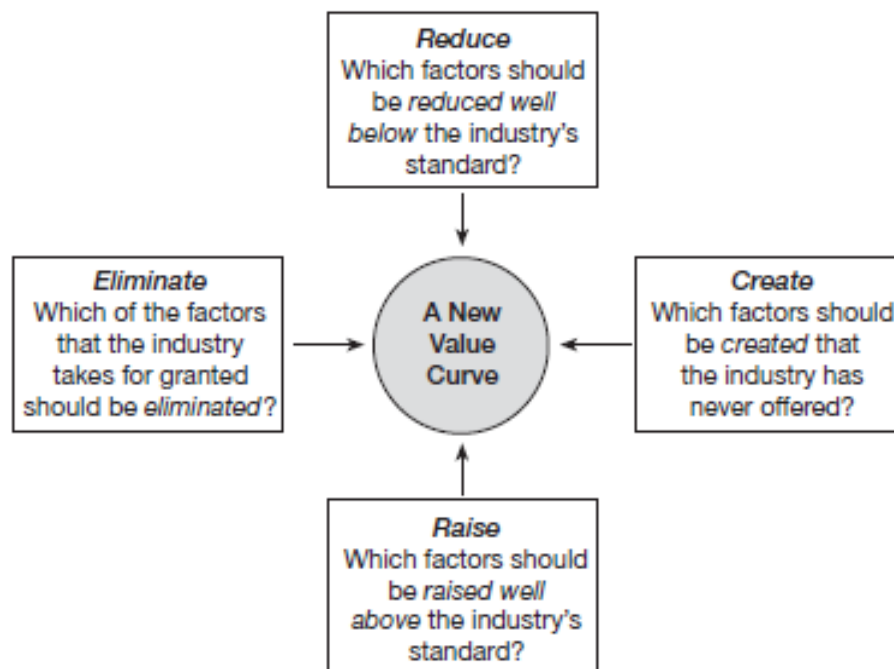
Merupakan situasi yang tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

## 2.5. Blue Ocean Strategy

*Blue Ocean Strategy* merupakan metode untuk mengkaji kembali proposisi nilai dan model bisnis serta menggali segmen pelanggan yang baru. *Business Model Canvas* melengkapi *Blue Ocean Strategy* dengan memberikan “gambaran besar” secara visual yang membantu kita memahami bagaimana perubahan suatu bagian pada model bisnis akan dapat mempengaruhi komponen lainnya. Untuk mendapatkan inovasi nilai (Kim dan Mauborgne, 2005) mengusulkan alat bantu analisis yang disebut dengan kerangka kerja empat tindakan.

Terdapat empat pertanyaan kunci yang mempertanyakan logika strategi industri dan model bisnis yang telah terbentuk (Osterwalder dan Pigneur, 2010)

1. Faktor apa saja yang dianggap sudah ada dalam industri yang harus dihilangkan?
2. Faktor apa saja yang harus dikurangi sampai sedikit berada di bawah standar industri?
3. Faktor mana yang harus dinaikan di atas standar industri?
4. Faktor apa saja yang harus diciptakan yang tidak pernah ditawarkan industri?



Gambar 2.6 *Blue Ocean Strategy*

Penjelasan mengenai empat tindakan terbagi ke dalam 4 bagian. Bagian pertama adalah mengeliminasi, bagian ini berupaya untuk menghilangkan faktor-faktor yang menjadi kelemahan (*weakness*) suatu elemen berdasarkan hasil analisa SWOT sebelumnya. Pada bagian kedua adalah mengurangi faktor-faktor yang menjadi ancaman (*threats*) dalam elemen tersebut. Bagian ketiga adalah meningkatkan hal-hal yang menjadi kekuatan (*strength*) elemen dan bagian keempat menciptakan faktor-faktor yang terdapat pada peluang (*opportunity*) elemen tersebut.

## **2.6. Hubungan antara *SWOT Analysis*, *Business Model* dan *Blue Ocean Strategy***

Kaitan Analisis SWOT dengan dalam penelitian ini adalah SWOT membantu untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam organisasi atau perusahaan, serta peluang, dan ancaman dari masing-masing sembilan elemen *Business Model Canvas* yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dengan mengkombinasikan *SWOT Analysis* dan *Business Model Canvas* memungkinkan penilaian yang terfokus dan evaluasi terhadap model bisnis perusahaan dan elemen-elemennya (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Sedangkan *Blue Ocean Strategy* merupakan metode untuk mengkaji kembali proposisi nilai dan model bisnis serta menggali segmen pelanggan yang baru. *Business Model Canvas* melengkapi *Blue Ocean Strategy* dengan memberikan “gambaran besar” secara visual yang membantu kita memahami bagaimana perubahan suatu bagian pada model bisnis akan dapat mempengaruhi komponen lainnya, untuk mendapatkan inovasi nilai (Kim dan Mauborgne, 2005)

## **2.7. Posisi Penelitian**

Pada posisi penelitian perlu adanya posisi penelitian karena dapat mengetahui perbedaan antara penelitian yang sedang berlangsung dengan penelitian yang telah dilakukan. Berikut ini adalah tabel posisi penelitian :

**Tabel 2.1 Posisi Penelitian**

No	Penelitian	Metode Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Wallin, Chirumalla, dan Thompson. 2013)	<i>Business Model Canvas, Business Development, PSS design, Value Creation</i>	<i>Product-Service System</i> (PSS) pada Industri Dirgantara	Studi ini menemukan bahwa Model Bisnis Kanvas adalah alat yang menjanjikan dengan sifatnya yang intuitif dan mudah digunakan bagi perusahaan untuk dengan cepat menganalisis dan mendiskusikan situasi penjualan produk tradisional terhadap <i>Product-Service System</i> (PSS)
2	(Zolnowski dan Bohmann, 2014)	<i>Service Business Model Canvas &amp; Business Model Canvas</i>	Industri Retail	Penggunaan Mobile Payment Service pada industri retail agar Service Business Model Canvas bisa dimengerti dengan baik oleh para responden dan engguna Business Model Canvas pada umumnya dapat memahami Service Business Model Canvas
3	(Edo Fredika Ananta, 2017)	<i>AHP &amp; Blue Ocean Strategy</i>	PT.PLN Distribusi Jawa Timur	Penggunaan metode <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP) sebagai pengolahan data melalui perspektif internal dan eksternal dengan pendekatan Blue Ocean Strategy dalam pengembangan organisasi.

Hal-hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Menggunakan materi yang sama terkait dengan *SWOT Analysis*, *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy* pada perusahaan yang berbeda, perusahaan yang digunakan adalah PT. Herman Jaya Putra.
2. Objek penelitian yang diamati adalah PT. Herman Jaya Putra dengan produk batu tahan api, *castable*, semen tahan api, dan batu isolasi.
3. Jenis bisnis yang ada pada PT. Herman Jaya Putra adalah B2B (*Business-to-Business*).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

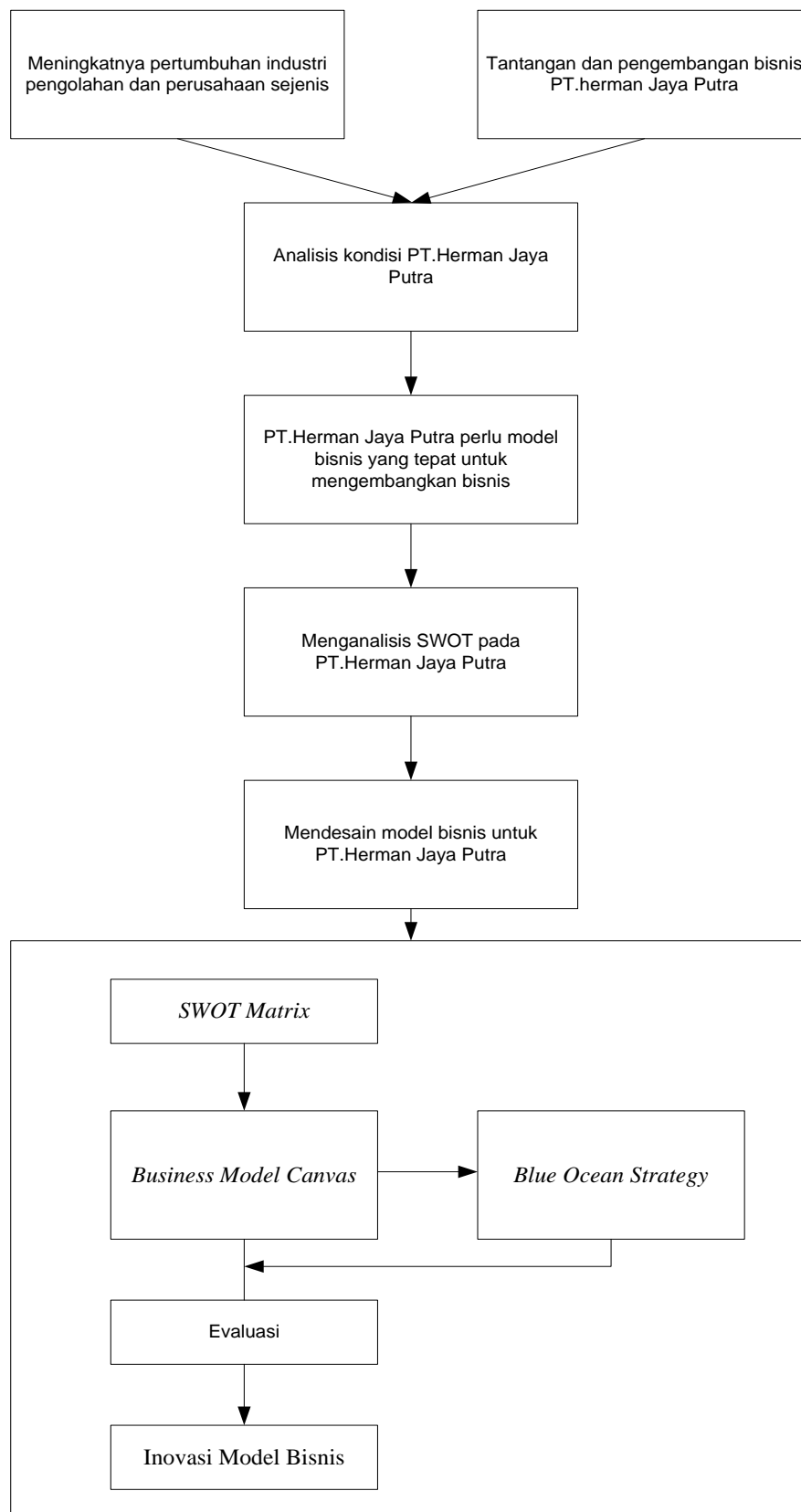
Pada bab ini akan dijelaskan langkah-langkah penelitian yang dilaksanakan mulai dari pengamatan awal hingga penarikan kesimpulan dan saran. Metode penelitian yang digunakan memerlukan langkah-langkah yang terstruktur agar penulisan penelitian tetap fokus dan terarah pada objek yang diteliti. Berikut adalah karakteristik dari penelitian yang dilakukan.

#### **3.1. Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran selanjutnya. Suatu tolak ukur yang paling mudah adalah apakah kita telah memahami pemahaman apa yang mendasari pemahaman-pemahaman selanjutnya.

Untuk mendapatkan sebuah kerangka berpikir akan suatu hal bukan suatu yang mudah, diperlukan suatu pemikiran yang mendalam, tidak menyimpulkan hanya dari fakta yang dapat terlihat atau hanya dari sekedar informasi-informasi yang terpenggal.

Pembuatan kerangka berpikir sebagai pola pikir yang diterapkan dalam menyusun dan melakukan sebuah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui latar belakang masalah, pendekatan yang dilakukan terhadap suatu masalah, cara mengatasi suatu permasalahan, hipotesa serta pengolahan dan hasil yang dapat disimpulkan dalam suatu penelitian.



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual**

### 3.2. Definisi Konseptual

Dalam studi ini, elemen-elemen model bisnis yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

#### 1. *Customer Segments*

*Customer segments* adalah sekelompok orang yang dituju oleh perusahaan sebagai target penjualan. Dalam penelitian ini *customer segment* yang diteliti difokuskan pada:

- Mengidentifikasi profil pelanggan.
- Mengidentifikasi segmen pasar pelanggan perusahaan.
- Potensi perusahaan menjangkau segmen pelanggan yang lain.

#### 2. *Value Propositions*

*Value propositions* adalah nilai-nilai yang ingin diberikan perusahaan kepada pelanggan yang dituju. Dalam penelitian ini *value propositions* yang diteliti difokuskan pada:

- Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan perusahaan
- *Value Proposition* perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
- *Value Proposition* perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan menciptakan *brand images* perusahaan.
- *Value Proposition* perusahaan dalam menetapkan harga.

#### 3. *Channels*

*Channels* adalah cara yang dilakukan perusahaan untuk menjangkau serta berkomunikasi dengan pelanggan. Dalam penelitian ini *channels* yang diteliti difokuskan pada:

- Saluran distribusi yang digunakan perusahaan untuk menjangkau pelanggan.
- Kemudahan pelanggan dalam memperoleh produk perusahaan.

#### 4. *Customer Relationships*

*Customer Relationships* adalah hubungan yang dibangun oleh perusahaan terhadap segmen pasar tertentu. Dalam penelitian ini *customer relationships* yang diteliti difokuskan pada:

- Pola hubungan perusahaan dengan pelanggan.
- Cara perusahaan menciptakan hubungan yang baik dengan pelanggan.

#### 5. *Revenue Streams*

*Revenue streams* menggambarkan arus pendapatan yang dihasilkan dari masing-masing segmen. Dalam penelitian ini *revenue streams* yang diteliti difokuskan pada:

- Sumber pendapatan perusahaan.
- Cara pembayaran oleh pelanggan.
- Perbandingan pendapatan yang diterima dengan manfaat yang diberikan.

#### 6. *Key Resources*

*Key resources* adalah segala sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjalankan aktivitas operasional perusahaan. Dalam penelitian ini *key resources* yang diteliti difokuskan pada:

- Sumber daya manusia perusahaan.
- Sumber daya bahan baku perusahaan.
- Sumber daya fisik berupa alat-alat, fasilitas.
- Pengelolaan sumber daya.

#### 7. *Key Activity*

*Key Activity* adalah hal-hal terpenting/ serangkaian kegiatan yang harus dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan memberikan nilai bagi pelanggannya. Dalam penelitian ini *key activity* yang diteliti difokuskan pada:

- Aktivitas-aktivitas perusahaan.
- Aktivitas utama perusahaan.
- Efektifitas dari aktivitas yang dijalankan.

#### 8. *Key Partnerships*

*Key Partnerships* adalah pihak yang menjadi mitra kerja dan bekerja sama dengan perusahaan. Dalam penelitian ini *key partnership* yang diteliti difokuskan pada:

- Mitra usaha perusahaan.
- Peran mitra usaha dalam perusahaan.
- Sumber daya yang diperoleh dari mitra usaha.



## 9. *Cost Structure*

*Cost structure* adalah semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengoperasikan model bisnis. Dalam penelitian ini *cost structure* yang diteliti difokuskan pada:

- Jenis-jenis biaya dalam perusahaan.
- Sumber biaya perusahaan.
- Biaya yang dapat dikurangi perusahaan.

### 3.3. Jenis Penelitian

Penelitian dikategorikan berdasarkan pada *research nature*, *research philosophy*, *research approach based on goals*, *research approach based on modes* dan *research strategy*. Berikut adalah penjelasan dari setiap kategori pada jenis penelitian:

#### a. *Research nature*

Penelitian ini termasuk *applied research* karena penelitian yang dilakukan untuk mengatasi masalah model bisnis yang ada pada PT.Herman Jaya Putra dimana model bisnis yang dipilih perusahaan sudah tepat sasaran atau perlu adanya pengembangan.

#### b. *Research philosophy*

Penelitian ini tergolong *ontology positivism research* karena realitas adalah eksternal dan ditentukan secara objektif. Objektif ini dilakukan dengan cara wawancara dengan PT. Herman Jaya Putra.

#### c. *Research approach based on goals*

Penelitian ini tergolong *descriptive research* karena tujuannya adalah memaparkan karakteristik model bisnis pada PT. Herman Jaya Putra.

#### d. *Research approach based on modes*

Penelitian ini tergolong deduksi karena pada penelitian ini dilakukan pengaplikasian dari teori *Business Model Canvas* yang bisa di aplikasikan pada PT. Herman Jaya Putra.

#### e. *Research strategy*

Penelitian ini tergolong dalam *survey* karena melakukan wawancara pada PT. Herman Jaya Putra.

### **3.4. Objek Penelitian**

Objek dari penelitian ini adalah PT. Herman Jaya Putra yang akan digunakan untuk mengetahui model bisnis yang digunakan pada perusahaan dan produk yang dihasilkan yaitu produk batu tahan api, semen tahan api, *castable* dan batu isolasi.

### **3.5. Langkah-langkah Penelitian**

Penelitian yang dilakukan melalui tahapan-tahapan yang sistematis yang disusun sebagai berikut.

#### **3.5.1. Melakukan Pengamatan Awal**

Pengamatan awal dilakukan dengan mencari informasi dan gambaran melalui wawancara pada pihak perusahaan dengan Bapak Hermanu selaku Komisaris, Ibu Nunung Octa Widyaningtias selaku Direktur dan Bapak Mat Jupri selaku Kepala Bagian Umum (Kabag) dari PT. Herman Jaya Putra. Dengan pengamatan tersebut akan didapat informasi yang berhubungan dengan Sembilan Elemen *Business Model Canvas*.

#### **3.5.2. Menetapkan Rumusan Masalah**

Meningkatnya pertumbuhan industri pengolahan yang mempergunakan batu tahan api, semen tahan api dan produk pendukung *refractory*, maka mulai adanya pesaing dalam bidang industri yang sama, perusahaan harus berpikir kritis untuk tetap mempertahankan bisnis, kualitas produk, layanan dan meningkatkan daya saing. Oleh karena itu, PT. Herman Jaya Putra harus memiliki model bisnis yang tepat untuk tetap mengembangkan bisnis yang berkelanjutan. Dalam menciptakan strategi yang baik diperlukan model bisnis yang tepat.

#### **3.5.3. Menetapkan Tujuan Penelitian**

Memperhatikan masalah-masalah yang ada, maka tujuan yang ingin dicapai berdasarkan perumusan masalah diatas adalah:

1. Mengetahui model bisnis yang digunakan oleh PT. Herman Jaya Putra.
2. Menganalisis SWOT pada PT. Herman Jaya Putra untuk mengetahui kondisi bisnis perusahaan.

3. Memberikan usulan model bisnis yang tepat dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* untuk PT.Herman Jaya Putra dalam mengembangkan bisnisnya.

#### **3.5.4. Melakukan Studi Kepustakaan**

Studi Pustaka dilakukan dengan membaca literatur yang berhubungan dengan pokok persoalan yang terjadi pada perusahaan untuk dapat digunakan pada pengolahan data dan analisis hasil penelitian adalah analisis Sembilan Elemen *Business Model Canvas*, *SWOT Analysis* dan *Blue Ocean Strategy*. Metode ini nantinya akan membantu perusahaan dalam memberikan masukan perbaikan atau usulan yang tepat dalam pengembangan model bisnis PT. Herman Jaya Putra.

#### **3.5.5. Metode Pengumpulan Data**

Data yang diperoleh adalah data yang relevan dan sesuai dengan keadaan perusahaan. Data yang diperoleh adalah sebagai berikut:

- a. Data Primer
  - Wawancara dengan pihak perusahaan, pengamatan langsung, wawancara kepada pelanggan dan karyawan.
  - Observasi analisis permasalahan yang ada di perusahaan.
- b. Data Sekunder
  - Data sekunder adalah data tidak langsung berupa dokumen-dokumen tertulis yang dimiliki perusahaan seperti data penjualan, data produksi, struktur organisasi, produk yang dihasilkan dan yang terkait dengan model bisnis perusahaan
  - Media online (Jurnal, *eBook* dan Literatur *online*)

#### **3.6. Melakukan Analisis Hasil dan Pembahasan**

Adapun pengolahan data dan analisis hasil sebagai berikut:

- a. Menjabarkan tujuan perusahaan

Langkah awal dari penelitian harus mengetahui tujuan dari perusahaan agar penelitian yang dilakukan sesuai dengan apa yang akan dicapai oleh perusahaan.

b. Analisis SWOT

Penyusunan Analisis SWOT diperoleh dari data primer dan data sekunder yang digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan. Analisis ini dilakukan pada masing-masing elemen. Sebagai contoh, pada elemen *customer segments* kemampuan memilih *customer segments* yang memiliki populasi besar dan menguntungkan, dapat diklasifikasikan sebagai kekuatan pada perusahaan. Sebaliknya, *value propositions* yang tidak dibutuhkan oleh suatu *customer segments* yang dibidik, dapat dikatakan sebagai kelemahan. Pasar yang berpotensi besar dan belum digarap dapat dikategorikan sebagai peluang. Di lain pihak, apabila pesaing baru muncul dan dapat mengancam keberadaan organisasi dapat dikategorikan sebagai kelemahan. Sumber data yang diperoleh untuk melakukan Analisis SWOT sebagai berikut:

Data Internal

- Wawancara pada pihak perusahaan dengan Bapak Hermanu selaku Komisaris dan Ibu Nunung Octa Widyaningtias selaku Direktur.
- Laporan Penjualan.
- Laporan Kegiatan Operasional.

Data Eksternal

- Analisis pasar.
- Analisis pesaing.
- Analisis pemasok.
- Analisis pemerintah.
- Analisis kelompok kepentingan tertentu.

c. Sembilan Elemen *Business Model Canvas*

Hasil analisis SWOT kemudian digunakan untuk dua jenis tujuan. Yang pertama menyempurnakan *Business Model* yang ada saat ini dan yang kedua melahirkan prototipe-prototipe *Business Model* yang baru, maka dapat saja organisasi tersebut memilih menggunakan *Business Model* yang disempurnakan. Dalam keadaan ini prototipe *Business Model*

sebaiknya disimpan untuk sewaktu-waktu digunakan apabila momentumnya sudah dianggap tepat. Keseluruhan tahapan ini sebaiknya dilakukan oleh sebanyak mungkin pelaku organisasi dari tingkatan serta fungsi yang bervariasi. Sumber data yang diperoleh untuk mendesain elemen *Business Model Canvas* sebagai berikut:

#### Data Internal

- Wawancara pada pihak perusahaan dengan Bapak Hermanu selaku Komisaris, Ibu Nunung Octa Widyaningtias selaku Direktur, dan Bapak Mat Jupri selaku Kepala Bagian Umum (Kabag).
- Wawancara kepada pelanggan dan karyawan.
- Melakukan observasi pada PT. Herman Jaya Putra.

#### Data Eksternal

- Analisis pasar.
- Analisis pesaing.
- Analisis pemasok.

d. Redesain model bisnis dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy*

Terdapat empat pertanyaan kunci yang mempertanyakan logika strategi industri dan model bisnis yang telah terbentuk dari hasil Analisis SWOT terhadap *Business Model Canvas* yang dilakukan sebelumnya, yaitu:

1. Mengidentifikasi faktor apa saja yang dianggap sudah ada dalam industri yang harus dihilangkan.
2. Mengidentifikasi faktor apa saja yang harus dikurangi sampai sedikit berada di bawah standar industri.
3. Mengidentifikasi faktor mana yang harus dinaikan di atas standar industri.
4. Mengidentifikasi faktor apa saja yang harus diciptakan yang tidak pernah ditawarkan industri.

Sumber data yang diperoleh untuk mengevaluasi Sembilan Elemen *Business Model Canvas* dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* sebagai berikut:

Data Internal

- Wawancara pada pihak perusahaan dengan Bapak Hermanu selaku Komisaris, Ibu Nunung Octa Widyaningtias selaku Direktur
- Wawancara kepada pelanggan dan karyawan.
- Melakukan observasi pada PT. Herman Jaya Putra

Data Eksternal

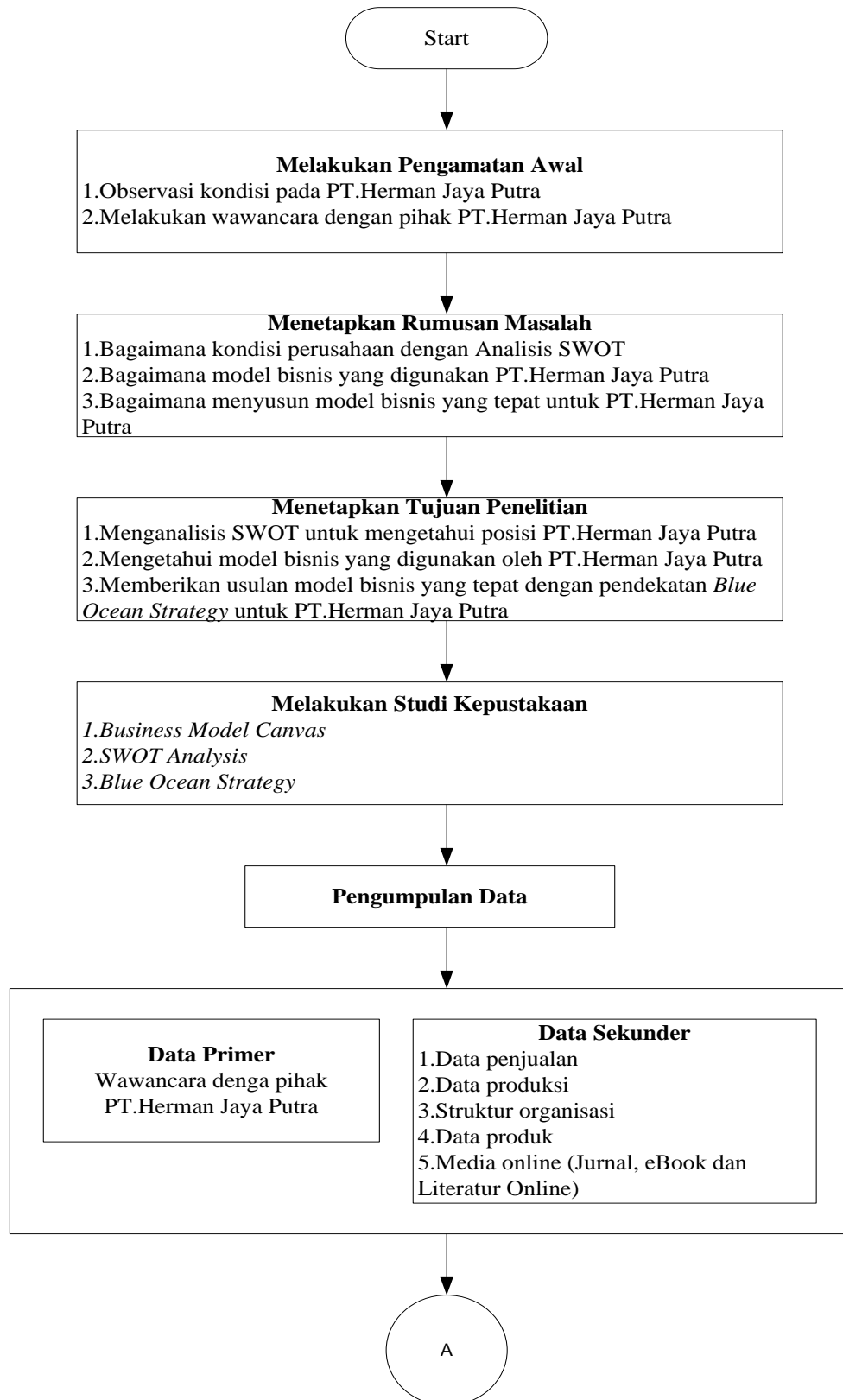
- Analisis SWOT.
- Analisis pasar.
- Analisis pesaing.

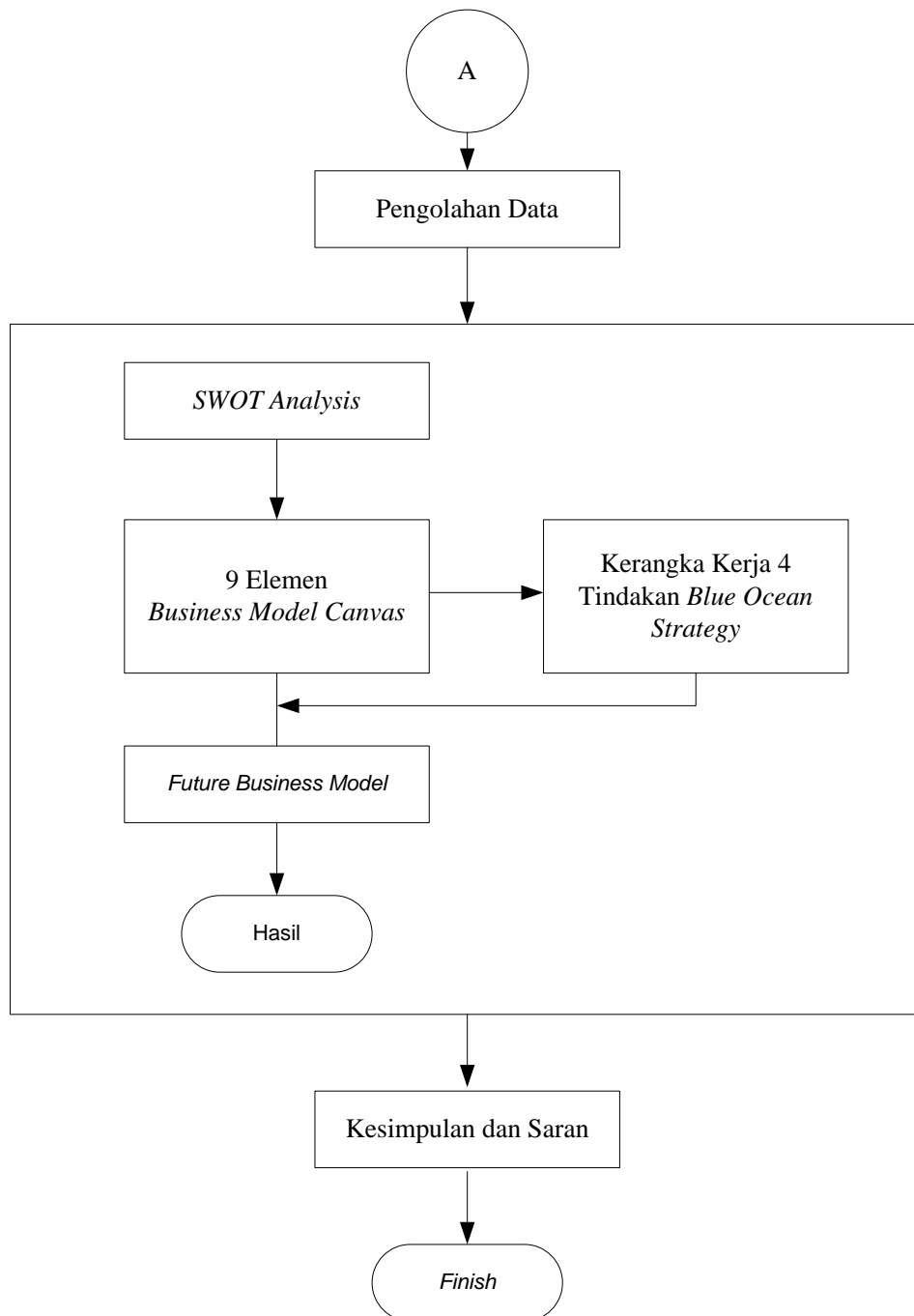
- e. Tahap terakhir dalam penelitian ini adalah mendesain *Future Business Model Canvas* bagi perusahaan dengan menggunakan pendekatan sembilan elemen pada *Business Model Canvas*.

### **3.7. Melakukan penarikan kesimpulan dan saran**

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis dapat ditarik kesimpulan untuk memperbaiki, meningkatkan kinerja perusahaan, dan menerapkan teori *Business Model Canvas* dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy*.

### 3.8 Flowchart Penelitian





**Gambar 3.2 Flowchart Penelitian**



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisikan gambaran umum perusahaan dan data yang telah dikumpulkan selama penelitian. Data-data yang telah dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder untuk analisis hasil dan pembahasan.

#### **4.1 Sejarah Perusahaan**

PT. Herman Jaya Putra pertama kali didirikan oleh Bapak Harmanu pada tahun 1997 dengan nama CV. Herman Jaya Technic, dimana pada saat itu perusahaan hanya membeli produk batu tahan api dan semen tahan api dari perusahaan lain, yang kemudian dijual kembali dengan harga lebih tinggi. Produk yang dijual pun terdiri dari beberapa merek, mulai merek lokal hingga impor dan dengan struktur organisasi yang belum tertata rapi.

Seiring dengan perkembangannya, kebutuhan akan produk batu tahan api semakin meningkat dengan mulai banyaknya permintaan dari konsumen. Hal tersebut membuat pemilik perusahaan dapat melihat peluang bahwa dengan membuat produk sendiri akan lebih menguntungkan. Sehingga pada tahun 2000, PT.Herman Jaya Putra selain menjual produk impor juga membuat pabrik batu tahan api dan semen tahan api sendiri melalui anak perusahaan CV. Richo Refractory dengan merek RCH. Pada dasarnya CV. RICH0 Refractory adalah anak perusahaan dari PT. Herman Jaya Putra di Surabaya yang difungsikan sebagai pabrik, sedangkan PT. Herman Jaya Putra sendiri adalah bagian pemasaran, pemasangan, perbaikan, desain dan mengadakan layanan pemasangan, perbaikan serta konsultasi mengenai produk yang diproduksi.

CV. Richo Refractory merupakan produsen *refractory* dan *insulation material* yang berlokasi di Ds.Kendalrejo, Kab.Blitar. Produk yang dihasilkan berupa batu tahan api, semen tahan api, *castable*, dan batu isolasi. Terdapat beberapa tipe batu tahan api dan semen tahan api yang dapat dibuat oleh perusahaan, yaitu tipe SK-32, SK-34, SK-36, dan SK-38. Semakin besar tipe produk memiliki ketahanan panas yang semakin besar pula. Namun, yang selalu

diproduksi untuk dijadikan stok dan yang selalu dipesan oleh konsumen hanya SK-34 dan SK-36, karena spesifikasi produk sudah dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Namun konsumen tetap bisa memesan tipe lainnya walaupun sampai saat ini tipe lainnya hanya pernah dipesan satu kali pada tahun 2010.

#### **4.1.1 Visi & Misi Perusahaan**

Dalam sebuah perusahaan harus memiliki visi dan misi agar dapat mengarahkan para pekerja demi tercapainya visi dan misi perusahaan. Adapun visi dan misi yang dimiliki oleh PT.Herman Jaya Putra adalah:

**Visi :**

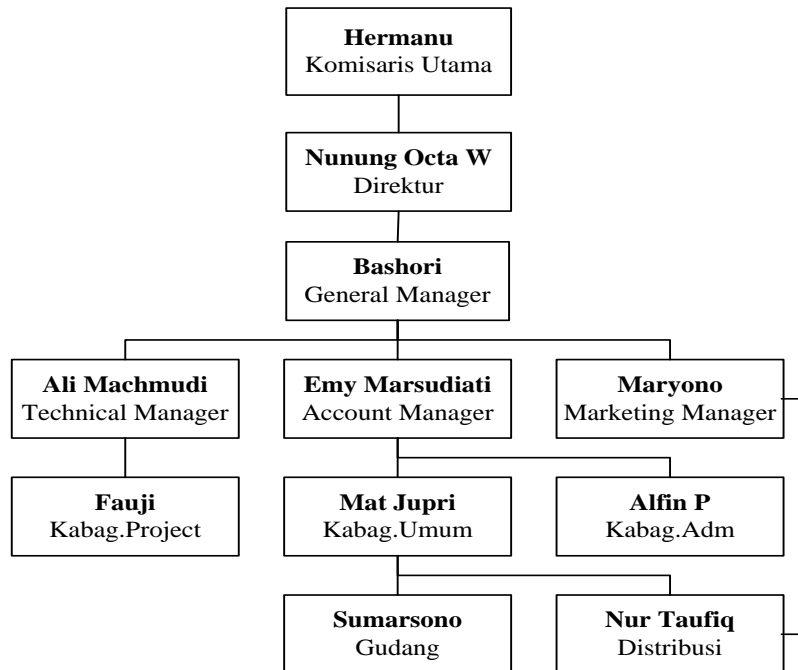
“Menjadikan perusahaan lebih maju, unggul dan berkembang dengan sehat”

**Misi:**

- Memenuhi kebutuhan dunia industri/ usaha dengan produk yang bermutu dan berkualitas tinggi.
- Melakukan investasi untuk peningkatan produktifitas, efisiensi, pengembangan usaha yang berkesinambungan.
- Memberikan nilai tambah dan penghargaan tertinggi bagi karyawan sebagai asset dan mitra kerja perusahaan.
- Memberikan nilai tambah bagi masyarakat sekitar dengan memberikan kesempatan kerja, bina lingkungan dan bina kesehatan.
- Mengelola perusahaan dengan profesionalisme, keterbukaan akuntabilitas dan tanggung jawab.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah susunan atau hubungan antara tiap bagian baik secara posisi maupun tugas yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional perusahaan. Berikut ini adalah struktur organisasi PT.Herman Jaya Putra.



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT.Herman Jaya Putra**

### 4.1.3 Produk

Berikut ini adalah produk yang diproduksi oleh perusahaan yang meliputi Batu Tahan Api, Semen Tahan Api, *Castable* dan Batu Isolasi.

#### 4.1.3.1. Batu Tahan Api

Batu tahan api digunakan untuk aplikasi di dalam ruang bakar atau *furnace* untuk *boiler*, oven, *kiln*, *dryer*, *heating furnace*, *burner* dan lain-lain agar panas tidak keluar dan terjadi pemborosan. Semakin tinggi ketahanan panas yang dibutuhkan, maka semakin tinggi tipe batu tahan api yang digunakan.



**Gambar 4.2 Batu Tahan Api**

#### 4.1.3.2. Semen Tahan Api

Semen tahan api digunakan sebagai perekat batu tahan api saat diaplikasikan pada ruang bakar. Konsepnya sama seperti semen pada umumnya yang berguna untuk melekatkan batu bata dalam pembangunan. Semen tahan api memiliki tipe yang sama seperti batu tahan api. Sehingga dalam pemasangannya, batu tahan api dan semen tahan api harus memiliki tipe yang sama. Setiap pemasangan 1000 biji batu tahan api membutuhkan semen tahan api sebanyak 270 kg.



Gambar 4.3 Semen Tahan Api

#### 4.1.3.3. Castable

*Castable* adalah semen cor tahan api, dimana fungsinya digunakan untuk mengisi lubang atau celah yang tidak dapat di beri batu tahan api seperti bagian pintu ruang bakar, dinding yang miring, dan sebagainya. *Castable* memiliki tingkat ketahanan panas mulai 1300°C hingga 1650°C, Penggunaannya adalah dengan memilih yang sesuai atau melebihi ketahanan panas batu dan semen tahan api yang telah digunakan pada pemasangannya.



Gambar 4.4 Castable

#### 4.1.3.3. Batu Isolasi

Batu isolasi memiliki kerapatannya yang lebih ringan dibandingkan dengan batu tahan api model lain. Metode instalasi batu isolasi sama dengan batu tahan api, namun penggunaannya adalah optional. Jika ditetapkan untuk menggunakan batu isolasi agar ruang bakar lebih tahan lama, maka pemasangannya adalah dibagian dalam ruang bakar yang kemudian dilapis dengan batu tahan api dibagian luar. Batu isolasi memiliki tingkat ketahanan panas mulai 900°C hingga 1500°C. Penggunaannya adalah dengan memilih yang sesuai atau melebihi ketahanan panas batu dan semen tahan api yang telah digunakan pada pemasangannya.



Gambar 4.5 Batu Isolasi

#### 4.1.4 Jasa Fabrication Contractor Maintenance & Consultant

Selain memproduksi batu tahan api, semen tahan api, batu isolasi dan castable, PT. Herman Jaya Putra juga memberikan jasa layanan teknis atau konsultasi desain, pemasangan dan perbaikan produk *refractory*. Adapun jasa layanan teknis serta konsultasi yang ditawarkan oleh PT. Herman Jaya Putra antara lain sebagai berikut:

- |                        |                               |
|------------------------|-------------------------------|
| - Storage Tank         | - Piping Isometric Drawing    |
| - Reactor Tank         | - Utility Piping Construction |
| - Mixer Tank           | - Silo                        |
| - Jacketing Insulation | - Evaporator                  |
| - Ducting Insulation   | - Dapur Galvaniz              |
| - Incinerator          | - Annealing Furnace           |

- Ruang Bakar Boiler
- Ruang Bakar Oven
- Konstruksi Boiler
- Cerobong
- *Heating Furnace*
- *Kiln Dryer*

## 4.2 Profil Narasumber

Dalam memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian, maka peneliti menentukan beberapa nara sumber yang dianggap mampu dan berkompeten dalam bidangnya yang dapat membantumenjawab pertanyaan yang akan diajukan oleh peneliti. Peneliti memilih Bapak Hermanu selaku Komisaris Utama, Ibu Nunung Octa Widyaningtyas selaku Direktur dan Bapak Bashori selaku General Manajer yang telah lama bekerja di PT.Herman Jaya Putra.

## 4.3. Mengidentifikasi Sembilan Elemen *Business Model Canvas*

Tahap awal dalam menentukan model bisnis dengan mengidetifikasi model bisnis PT.Herman Jaya Putra saat ini dengan metode pendekatan Sembilan Elemen *Business Model Canvas*.

(Form wawancara bisa dilihat padaLampiran A1).

### 4.3.1 *Customer Segments*

*Customer Segments* adalah sekelompok orang atau organisasi yang berbeda perusahaan bertujuan untuk mencapai dan melayani pelanggan terdiri dari inti setiap model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama.

PT.Herman Jaya Putra menciptakan nilai untuk sekelompok pelanggan yang *Segmented* (tersegmentasi) yang berbeda perusahaan bertujuan untuk menggunakan produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. PT.Herman Jaya Putra menawarkan produk dibidang *refractory* berupa batu tahan api, semen tahan api, *castable*, batu isolasi. Selain itu juga PT. Herman Jaya Putra menawarkan jasa pengadaan, desain, pemasangan, perbaikan bidang *refractory & insulation material* pada industri pengolahan.

Pelanggan terpenting PT. Herman Jaya Putra adalah industri pengolahan yang menggunakan material batu tahan api, semen tahan api, *castable* dan batu

isolasi adalah industri keramik, industri pupuk, industri *refractory*, industri gula, industri baja, industri pengolahan limbah (incinerator) dan industri gelas/ kaca.

#### **4.3.2 Value Propositions**

*Value Proposition* atau Proporsisi Nilai adalah alasan yang membuat pelanggan memilih produk dan jasa pada perusahaan. Propoesi Nilai yang diberikan PT. Herman Jaya Putra kepada pelanggan adalah dari sisi *performance* yang baik yaitu produk berkualitas dan memiliki sertifikat untuk setiap produknya mulai dari batu tahan api, semen tahan api, castable, *batu isolasi*. Selain produk unggulan yang disediakan, PT. Herman Jaya Putra juga memiliki produk *Customization* yaitu produk yang bisa dipesan sesuai permintaan mulai dari ukuran, penggunaan, hingga ketahanan material hingga bahan baku yang berkualitas

PT. Herman Jaya Putra membantu pelanggan kebutuhan pelanggan manakah dengan menggunakan model *Getting the job done* berupa pengerjaan pemasangan produk *refractory* dan dengan model *Convenience* yaitu jaminan garansi produk. Sedangkan gabungan produk atau jasa yang ditawarkan PT. Herman Jaya Putra kepada pelanggan adalah Layanan Jasa Pemasangan maupun layanan teknis serta jasa konsultan terhadap pemasangan atau penggunaan produk *refractory*.

#### **4.3.3 Channels**

*Channels* adalah elemen yang menyatakan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan pelanggan segmennya dan menyampaikan proposisi nilai yang dimiliki perusahaan. Selama ini PT. Herman Jaya Putra menggunakan saluran tenaga penjual atau penjualan secara langsung khususnya untuk pelanggan yang ada di Pulau Jawa. Adapun cara perusahaan menjangkau pelanggan diluar Pulau Jawa dengan menunjuk distributor yang sudah memiliki pengalaman dibidang yang sama. Distributor yang dimiliki perusahaan saat ini berada di Medan untuk melayani pasar Pulau Sumatra dan Makassar untuk melayani pasar Pulau sulawesi dan Indonesia timur.

Saluran distribusi yang dimiliki perusahaan belum terintegrasi antar distributor lain. Sementara ini hanya penjualan kepada distributor dengan perjanjian harga tertentu.

#### **4.3.4 *Customer Relationships***

*Customer Relationships* atau hubungan dengan pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama. Jenis hubungan yang diharapkan PT. Herman Jaya Putra jenis hubungan yang sudah dibangun oleh perusahaan selama ini. Jenis hubungan yang diterapkan adalah dengan model *Personel Assistance* berupa tenaga penjualan yang berpengalaman

Hubungan pelanggan PT. Herman Jaya Putra tersebut terintegrasi dengan model-model bisnis perusahaan yaitu dengan *Dedicated Personal* yang memberikan layanan teknis dalam bentuk konsultasi desain, pemasangan, maupun perbaikan pada kebutuhan *refractory* pelanggan.

#### **4.3.5 *Revenue Streams***

*Revenue Streams* menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap segmen pelanggan yang sudah ada. Nilai yang ditawarkan PT. Herman Jaya Putra memiliki model bisnis yang melibatkan dua tipe aliran pendapatan yang berbeda:

- Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari pembayaran pelanggan satu kali, hal ini terjadi pada pelanggan baru.
- Pendapatan rutin yang dihasilkan dari pembayaran yang sedang berlangsung  
memberikan proposisi nilai kepada pelanggan atau memberikan pasca-pembelian dukungan pelanggan yang sudah menjadi pelanggan lama.

Metode pembayaran yang disukai pelanggan terutama segmen industri dengan model *Dynamic Pricing* berupa penawaran harga tertutup dan biasanya untuk pembayaran dengan jangka waktu 30 hari dan maksimal 45 hari kerja setelah diterbitkan faktur pajak dan faktur untuk tagihan pembayaran.



Kontribusi dari masing-masing Arus Pendapatan PT. Herman Jaya Putra terhadap pendapatan secara keseluruhan mulai dari *Asset Sale*: Penjualan produk yang diproduksi oleh perusahaan dan jasa layanan teknis atau konsultasi. Selain itu Arus Pendapatan yang didapatkan dari perusahaan melalui *Lending* dengan pinjaman modal kerja pada bank. Sedangkan untuk *Brokerage fees* bekerjasama dengan mitra distributor.

#### **4.3.6 Key Resources**

Sumber daya utama mengizinkan perusahaan untuk membuat dan menawarkan Proposisi Nilai, jangkauan pasar, memelihara hubungan dengan Segmen Pelanggan, dan dapatkan penghasilan. Sumber daya utama yang ditawarkan PT. Herman Jaya Putra adalah *Physical* dalam bentuk pabrik dan mesin yang berlokasi di Blitar, Jawa Timur. Untuk gudang dan kantor berada di Surabaya untuk mempermudah akses oleh pelanggan. Selain itu, secara *Intellectual* berupa merek yang dimiliki perusahaan untuk tiap produk batu tahan api, semen tahan api, *castable* dan batu isolasi dengan merek RCH.

Untuk saluran distribusi PT. Herman Jaya Putra terhadap pelanggan adalah *Physical* dengan saluran tenaga penjual atau penyalang secara langsung khususnya untuk pelanggan yang ada di pulau Jawa. Adapun cara perusahaan menjangkau pelanggan di luar pulau Jawa dengan menunjuk distributor yang sudah memiliki pengalaman di bidang yang sama.

#### **4.3.7 Key Activities**

*Key Activities* merupakan tindakan penting yang harus dilakukan agar suatu perusahaan dapat beroperasi dengan sukses. *Key activities* pada PT. Herman Jaya Putra juga dibutuhkan untuk membuat dan menawarkan *value proposition*, menjangkau pasar, memelihara *customer relationship*, dan mendapatkan *revenue*. Aktivitas kunci yang diperlukan dalam Proporsi Nilai perusahaan adalah *Production* dengan memproduksi produk batu tahan api, semen tahan api, batu isolasi dan *castable*. Untuk saluran distribusi bahan baku langsung dikirim ke pabrik yang ada di Blitar kemudian setelah produk jadi baru dikirim ke gudang yang ada di Surabaya, tetapi selain itu juga tergantung perjanjian dengan

pelanggan, apabila pelanggan yang dimaksud berdekatan dengan pabrik, maka akan dikirim langsung dari pabrik Kab.Blitar.PT.Herman Jaya Putra membangun Hubungan Pelanggan dengan memberikan *Problem Solving* berupa layanan teknis/ konsultasi pada produk yang ditawarkan maupun jasa desain, pemasangan dan perbaikan *refractory*.

#### **4.3.8 Key Partnerships**

Key Partnership atau Kemitraan Kunci menjadi elemen yang sangat penting, karena memang tidak ada organisasi atau perusahaan yang dapat berjalan tanpa bekerja sama dengan pihak lain termasuk PT. Herman Jaya Putra. Dalam hal kemitraan yang menjadi mitra utama perusahaan adalah supplier bahan baku, bahan teknik dan bahan pendukung *refractory*.

Sumber daya utama yang diperoleh dari mitra perusahaan adalah saluran distribusi produk yang diproduksi oleh perusahaan berupa batu tahan api, semen tahan api, batu isolasi dan *castable*. Dan aktivitas kunci yang dilakukan mitra perusahaan adalah memasarkan produk yang diproduksi oleh PT. Herman Jaya Putra dengan sesuai segmen pelanggan B2B (*Business-to-Business*) dengan pasar industri pengolahan.

#### **4.3.9 Cost Structure**

Semua bisnis yang beroperasi dibawah suatu model bisnis membutuhkan struktur biaya atau *cost structure*. *Cost structure* merupakan segala bentuk biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menjalankan model bisnis. Dalam menentukan struktur biaya, PT. Herman Jaya Putra dengan susunan sebagai berikut:

- *Fixed costs*: Gaji pegawai, biaya operasional produksi, pengadaan & pemeliharaan pabrik, depresiasi mesin.
- *Variable costs*: Biaya distribusi, biaya bahan mentah, biaya pemasaran, biaya resiko return barang.
- *Economies of scale*: Penetapan harga pengadaan lebih rendah dari diterapkan.

#### 4.4 Business ModelCanvas PT.Herman Jaya Putra saat ini

**Tabel 4.1 Business Model Canvas saat ini**

The Business Model Canvas		Comapany Name: PT.Herman Jaya Putra		Date:
<b>8.Key Partners</b>  <i>Optimization and economy of scale:</i> -Supplier -Pelanggan -Distributor	<b>7.Key Activities</b>  <i>Production:</i> -Pengadaan bahan baku -Proses produksi  <i>Problem solving:</i> - Layanan konsultan	<b>2.Value Proposition</b>  <i>Performance:</i> -Produk berkualitas  <i>Customization:</i> -Produk custom  <i>Getting the job done:</i> -Layanan Jasa Pemasangan  <i>Convenience:</i> -Jaminan garansi produk -Jaminan perbaikan	<b>4.Customer Relationships</b>  <i>Personel Assistance:</i> -Tenaga penjualan  <i>Dedicated Personal:</i> -Layanan teknis	<b>1.Customer Segments</b>  <i>Segmented:</i> -Industri Keramik -Industri Pupuk -Industri Refractory -Industri Gula -Industri Baja -Industri Gelas atau Kaca -Industri Pengolahan Limbah (incinerator)
	<b>6.Key Resources</b>  <i>Physical:</i> -Fasilitas pabrik -Mesin & peralatan -Gudang & Kantor -Kendaraan  <i>Intellectual:</i> -Merek RCH pada produk		<b>3.Channels</b>  <i>Sales:</i> -Tenaga penjualan secara langsung (B2B)  <i>Partnerships (distributor):</i> -Pemasaran produk dengan mitra distributor yang dipilih	
<b>9.Cost Structure</b> <i>Fixed costs:</i> -Gaji pegawai, biaya operasional produksi, pengadaan & pemeliharaan pabrik, depresiasi mesin  <i>Variable costs:</i> -Biaya distribusi, biaya bahan mentah, biaya pemasaran, biaya resiko return barang  <i>Economies of scale:</i> -Penetapan harga pengadaan lebih rendah dari diterapkan			<b>5.Revenue Streams</b> <i>Asset Sale:</i> Penjualan produk yang bersifat B2B <i>Usage Fee:</i> Layanan teknis/ konsultan <i>Lending:</i> Pinjaman modal kerja <i>Brokerage fees:</i> Kemitraan (distributor) <i>Dynamic Pricing:</i> Penawaran harga tertutup	

## 4.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT memberikan empat perspektif untuk menilai elemen-elemen suatu model bisnis. SWOT membahas empat bagian besar dengan menanyakan bagaimana kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan dan bagaimana peluang serta potensi ancaman yang dihadapi perusahaan dengan pendekatan Sembilan Elemen *Business Model Canvas* untuk mengetahui posisi perusahaan dari Nilai Perusahaan, Arus Pendapatan/ Biaya, Infrastruktur dan Hubungan Pelanggan

(Form wawancara bisa dilihat pada Lampiran A2& A3)

### 4.5.1 IFE SWOT - Kekuatan dan Kelemahan

Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation*) adalah alat formulasi strategi untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut.

Hasil wawancara mengenai Analisis SWOT dengan Sembilan Elemen *Business Model Canvas* yang dilakukan kepada Bapak Hermanu, Bu Nunung dan Pak Bashori dari PT.Herman Jaya Putra. Adapun hasil kuisioner Analisis Peringkat SWOT terhadap Sembilan Elemen *Business Model Canvas* sebagai berikut:

**Tabel 4.2 IFE Kekuatan dan Kelemahan**

No	Deskripsi	Bobot Nilai	Rating	Nilai Tertimbang
<b>Kekuatan Nilai</b> <b>Value Propositions/ Proporsi Nilai</b>				
1	Proporsi Nilai kami selaras dengan kebutuhan pelanggan	0,041	5	0,205
2	Proporsi Nilai kami memiliki dampak jaringan yang kuat			
3	Ada sinergi yang kuat antara produk dan layanan kami	0,035	5	0,175
4	Pelanggan kami sangat puas	0,035	5	0,175
<b>Kekuatan Biaya/ Pendapatan</b> <b>Revenue Streams/ Arus Pendapatan</b>				
1	Kami mendapat untung dari margin yang besar	0,033	4	0,132
2	Pendapatan kami dapat diprediksi	0,020	4	0,080

3	Kami memiliki Arus Pendapatan berulang dan sering mendapat pembelian berulang	0,025	5	0,125
4	Arus Pendapatan kami terdiversifikasi	0,025	4	0,100
5	Arus Pendapatan kami dapat berkelanjutan	0,025	4	0,100
6	Kami mengumpulkan pendapatan sebelum mengeluarkan biaya			
7	Kami mengenakan biaya untuk apa yang benar-benar ingin dibayar pelanggan			
8	Mekanisme penetapan harga kami mencakup kemauan untuk membayar			
<b>Cost Structure/ Struktur Biaya</b>				
1	Biaya kami dapat diprediksi	0,023	4	0,092
2	Struktur Biaya kami benar-benar sesuai dengan model bisnis kami			
3	Operasional kami efisien dalam biaya			
4	Kami mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi	0,022	5	0,110
<b>Kekuatan Infrastruktur</b>				
<b>Key Resources/ Sumber Daya Utama</b>				
1	Sumber Daya Utama kami sulit ditiru orang	0,035	5	0,175
2	Kebutuhan sumber daya dapat diprediksi			
3	Kami memanfaatkan Sumber Daya Utama dalam jumlah yang tepat disaat yang tepat	0,011	4	0,044
<b>Key Activities/ Aktivitas Kunci</b>				
1	Kami menjalankan Aktivitas Kunci dengan efisien			
2	Aktivitas Kunci kami sulit ditiru	0,033	5	0,165
3	Kualitas pelaksanaan bagus			
4	Keseimbangan antara <i>in-house</i> versus pelaksanaan <i>outsourcing</i> adalah ideal			
<b>Key Partnerships/ Kemitraan</b>				
1	Kami berfokus dan bekerja dengan mitra jika perlu	0,025	4	0,100
2	Kami menikmati hubungan kerja yang baik dengan Mitra Utama	0,025	5	0,125
<b>Kekuatan Hubungan Pelanggan</b>				
<b>Customer Segments/ Segmen Pelanggan</b>				
1	Tingkat berpindah pelanggan rendah	0,025	5	0,125
2	Basis pelanggan tersegmentasi dengan baik	0,023	5	0,115
3	Kami terus menerus mendapatkan pelanggan baru			
<b>Channels/ Saluran</b>				
1	Saluran kami sangat efisien			
2	Saluran kami sangat efektif			
3	Jangkauan saluran yang kuat diantara pelanggan			

4	Pelanggan dapat melihat saluran kami dengan mudah			
5	Saluran sangat terintegrasi			
6	Saluran memberikan lingkup ekonomi	0,005	4	0,020
7	Saluran sangat sesuai dengan Segmen Pelanggan	0,009	5	0,045
<b>Customer Relationships/ Hubungan Pelanggan</b>				
1	Hubungan Pelanggan kuat	0,011	5	0,055
2	Kualitas hubungan benar-benar cocok dengan Segmen Pelanggan	0,009	5	0,045
3	Hubungan mengikat pelanggan melalui biaya perpindahan yang tinggi	0,005	4	0,020
4	Merek kami kuat			
<b>Total</b>		<b>0,5</b>		<b>2,328</b>

No	Deskripsi	Bobot Nilai	Rating	Nilai Tertimbang
<b>Kelemahan Nilai</b>				
<b>Value Propositions/ Proporsi Nilai</b>				
1	Proporsi Nilai kami selaras dengan kebutuhan pelanggan			
2	Proporsi Nilai kami memiliki dampak jaringan yang kuat	0,047	1	0,047
3	Ada sinergi yang kuat antara produk dan layanan kami			
4	Pelanggan kami sangat puas			
<b>Kelemahan Biaya/ Pendapatan</b>				
<b>Revenue Streams/ Arus Pendapatan</b>				
1	Kami mendapat untung dari margin yang besar			
2	Pendapatan kami dapat diprediksi			
3	Kami memiliki Arus Pendapatan berulang dan sering mendapat pembelian berulang			
4	Arus Pendapatan kami terdiversifikasi			
5	Arus Pendapatan kami dapat berkelanjutan			
6	Kami mengumpulkan pendapatan sebelum mengeluarkan biaya			
7	Kami mengenakan biaya untuk apa yang benar-benar ingin dibayar pelanggan	0,029	2	0,058
8	Mekanisme penetapan harga kami mencakup kemauan untuk membayar	0,025	2	0,050
<b>Cost Structure/ Struktur Biaya</b>				
1	Biaya kami dapat diprediksi			
2	Struktur Biaya kami benar-benar sesuai dengan model bisnis kami	0,031	2	0,062
3	Operasional kami efisien dalam biaya	0,031	2	0,062
4	Kami mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi			

<b>Kelemahan Infrastruktur</b>				
<b>Key Resources/ Sumber Daya Utama</b>				
1	Sumber Daya Utama kami sulit ditiru orang			
2	Kebutuhan sumber daya dapat diprediksi	0,017	2	0,034
3	Kami memanfaatkan Sumber Daya Utama dalam jumlah yang tepat disaat yang tepat			
<b>Key Activities/ Aktivitas Kunci</b>				
1	Kami menjalankan Aktivitas Kunci dengan efisien	0,033	2	0,066
2	Aktivitas Kunci kami sulit ditiru			
3	Kualitas pelaksanaan bagus	0,029	2	0,058
4	Keseimbangan antara <i>in-house</i> versus pelaksanaan <i>outsourcing</i> adalah ideal	0,017	2	0,034
<b>Key Partnerships/ Kemitraan</b>				
1	Kami berfokus dan bekerja dengan mitra jika perlu	0,004	2	0,008
2	Kami menikmati hubungan kerja yang baik dengan Mitra Utama			
<b>Kelemahan Hubungan Pelanggan</b>				
<b>Customer Segments/ Segmen Pelanggan</b>				
1	Tingkat berpindah pelanggan rendah			
2	Basis pelanggan tersegmentasi dengan baik			
3	Kami terus menerus mendapatkan pelanggan baru	0,040	1	0,040
<b>Channels/ Saluran</b>				
1	Saluran kami sangat efisien	0,037	1	0,037
2	Saluran kami sangat efektif	0,037	1	0,037
3	Jangkauan saluran yang kuat diantara pelanggan	0,033	1	0,033
4	Pelanggan dapat melihat saluran kami dengan mudah	0,033	1	0,033
5	Saluran sangat terintegrasi	0,030	1	0,030
6	Saluran memberikan lingkup ekonomi			
7	Saluran sangat sesuai dengan Segmen Pelanggan			
<b>Customer Relationships/ Hubungan Pelanggan</b>				
1	Hubungan Pelanggan kuat			
2	Kualitas hubungan benar-benar cocok dengan Segmen Pelanggan			
3	Hubungan mengikat pelanggan melalui biaya perpindahan yang tinggi			
4	Merek kami kuat	0,027	2	0,054
<b>Total</b>		<b>0,5</b>		<b>0,743</b>
<b>Total IFE</b>		<b>1,0</b>		<b>3,071</b>

#### 4.5.2 EFE SWOT - Peluang dan Ancaman

Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation*) memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan.

Hasil wawancara mengenai Analisis SWOT dengan Sembilan Elemen *Business Model Canvas* yang dilakukan kepada Bapak Hermanu, Bu Nunung dan Pak Bashori dari PT.Herman Jaya Putra. Adapun hasil kuisisioner Analisis Peringkat SWOT terhadap Sembilan Elemen *Business Model Canvas* sebagai berikut:

**Tabel 4.3 EFE Peluang dan Ancaman**

No	Deskripsi	Bobot Nilai	Rating	Nilai Tertimbang
<b>Peluang Nilai</b> <b>Value Propositions/ Proporsi Nilai</b>				
1	Dapatkah perusahaan menghasilkan pendapatan berulang dengan mengubah produk menjadi jasa?	0,023	5	0,115
2	Dapatkah perusahaan meng- integrasikan produk dan jasa dengan lebih baik?	0,023	4	0,092
3	Manakah kebutuhan tambahan pelanggan yang dapat terpenuhi?	0,011	4	0,044
4	Perluasan Proporsi Nilai pada perusahaan?	0,015	4	0,060
5	Apakah ada pekerjaan lain yang bisa dilakukan untuk pelanggan?			
<b>Peluang Biaya/ Pendapatan</b> <b>Revenue Streams/ Arus Pendapatan</b>				
1	Dapatkah kita menggantikan pendapatan dari satu kali transaksi dengan pendapatan berulang?	0,025	5	0,125
2	Apakah ada elemen lain yang bersedia dibayar pelanggan?	0,011	3	0,033
3	Apakah kita memiliki peluang penjualan silang, secara internal atau dengan mitra?	0,007	4	0,028
4	Apakah ada Arus Pendapatan lain yang dapat diciptakan atau ditambahkan?	0,015	4	0,060
5	Dapatkah perusahaan menaikkan harga?	0,015	5	0,075
<b>Cost Structure/ Struktur Biaya</b>				
1	Apakah perusahaan mampu mengurangi biaya?	0,017	3	0,051



<b>Peluang Infrastruktur</b>				
<b>Key Resources/ Sumber Daya Utama</b>				
1	Apakah perusahaan menggunakan sumber daya yang lebih murah untuk hasil yang sama?	0,017	5	0,085
2	Apakah ada Sumber Daya Utama yang diperoleh dari mitra?	0,009	4	0,036
3	Apakah ada Sumber Daya Utama yang belum digali?	0,011	3	0,033
4	Apakah perusahaan memiliki properti nilai intelektual yang tidak digunakan untuk yang lainnya?	0,011	4	0,044
<b>Key Activities/ Aktivitas Kunci</b>				
1	Apakah perusahaan mampu menstandarisasi Aktivitas Kunci?	0,015	4	0,060
2	Perusahaan mampu meningkatkan efisiensi secara umum?	0,015	3	0,045
3	Apakah TI mendukung peningkatan efisiensi?	0,015	3	0,045
<b>Key Partnerships/ Kemitraan</b>				
1	Apakah ada peluang untuk melakukan outsourcing?	0,007	4	0,028
2	Apakah kolaborasi dengan mitra membantu perusahaan fokus pada bisnis inti?	0,017	5	0,085
3	Apakah ada peluang penjualan silang dengan mitra?	0,009	4	0,036
4	Apakah dengan Saluran mitra membantu perusahaan menjangkau pelanggan dengan lebih baik?	0,019	3	0,057
5	Apakah mitra melengkapi Proporsi Nilai perusahaan?	0,019	4	0,076
<b>Peluang Hubungan Pelanggan</b>				
<b>Customer Segments/ Segmen Pelanggan</b>				
1	Apakah perusahaan mendapatkan manfaat dari pasar yang bertumbuh?	0,017	5	0,085
2	Apakah perusahaan melayani Segmen Pelanggan baru?	0,011	4	0,044
3	Apakah perusahaan melayani pelanggan dengan lebih baik melalui segmentasi yg lebih baik?	0,015	4	0,060
<b>Channels/ Saluran</b>				
1	Apakah perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas saluran?	0,017	4	0,068
2	Apakah perusahaan meng- integrasikan Saluran dengan lebih baik?	0,017	4	0,068
3	Apakah perusahaan menemukan Saluran-saluran mitra baru?	0,017	4	0,068

4	Apakah perusahaan meningkatkan margin dengan melayani pelanggan secara langsung?	0,015	5	0,075
5	Apakah perusahaan menyelaraskan Saluran dan Segmen Pelanggan dengan lebih baik?	0,013	4	0,052
<b>Customer Relationships/ Hubungan Pelanggan</b>				
1	Apakah perusahaan memiliki potensi untuk meningkatkan tindak lanjut pelanggan?	0,011	4	0,044
2	Apakah perusahaan dapat memper-erat hubungan dengan pelanggan?	0,009	5	0,045
3	Apakah perusahaan mampu meningkatkan personalisasi?	0,009	4	0,036
4	Apakah perusahaan dapat meningkatkan biaya berpindah?	0,007	4	0,028
5	Apakah perusahaan mengenali dan melepaskan pelanggan yang tidak menguntungkan?	0,005	4	
6	Apakah perusahaan perlu mensinkronkan beberapa hubungan?	0,011	4	
<b>Total</b>		0,5		1,986

No	Deskripsi	Bobot Nilai	Rating	Nilai Tertimbang
<b>Ancaman Nilai</b>				
<b>Value Propositions/ Proporsi Nilai</b>				
1	Apakah produk dan jasa substitusi tersedia?	0,031	2	0,062
2	Apakah pesaing mengancam untuk menawarkan harga atau nilai yang lebih baik?	0,049	1	0,049
<b>Ancaman Biaya/ Pendapatan</b>				
<b>Revenue Streams/ Arus Pendapatan</b>				
1	Apakah margin perusahaan terancam oleh pesaing?	0,021	1	0,021
2	Apakah perusahaan sangat bergantung pada satu Arus Pendapatan atau lebih?	0,009	2	0,018
3	Apakah Arus Pendapatan mungkin hilang dimasa depan?	0,015	2	0,030
<b>Cost Structure/ Struktur Biaya</b>				
1	Apakah ada biaya yang mengancam untuk tidak dapat diprediksi?	0,015	2	0,030
2	Apakah ada biaya yang mengancam untuk tumbuh lebih cepat daripada pendapatan?	0,031	1	0,031
<b>Ancaman Infrastruktur</b>				
<b>Key Resources/ Sumber Daya Utama</b>				
1	Apakah perusahaan menghadapi gangguan dalam pasokan sumber daya tertentu?	0,015	2	0,030
2	Apakah kualitas sumber daya perusahaan juga terancam?	0,015	2	0,030

<b>Key Activities/ Aktivitas Kunci</b>				
1	Apakah terdapat Aktivitas Kunci yang dapat terganggu?	0,017	2	0,034
2	Apakah kualitas aktivitas perusahaan juga terancam?	0,009	2	0,018
<b>Key Partnerships/ Kemitraan</b>				
1	Apakah perusahaan terancam kehilangan salah satu mitra?	0,021	2	0,042
2	Apakah mungkin mitra perusahaan berkolaborasi dengan pesaing?	0,021	1	0,021
3	Apakah perusahaan bergantung pada mitra tertentu?	0,019	2	0,038
<b>Ancaman Hubungan Pelanggan Customer Segments/ Segmen Pelanggan</b>				
1	Apakah pasar yang dimiliki perusahaan sudah jenuh?			
2	Apakah pesaing mengancam pangsa pasar perusahaan?	0,045	1	0,045
3	Apakah mungkin pelanggan untuk berpindah?	0,041	2	0,082
4	Apakah perusahaan mampu meningkatkan persaingan dalam pasar yang sudah ada?	0,041	1	0,041
<b>Channels/ Saluran</b>				
1	Apakah pesaing mengancam Saluran yang dimiliki perusahaan?	0,045	1	0,045
2	Apakah saluran perusahaan terancam menjadi tidak relevan bagi pelanggan?	0,031	1	0,031
<b>Customer Relationships/ Hubungan Pelanggan</b>				
1	Apakah terdapat Hubungan Pelanggan perusahaan yang terancam memburuk?	0,009	2	0,018
<b>Total</b>		<b>0,5</b>		<b>0,716</b>
<b>Total EFE</b>		<b>1,0</b>		<b>2,766</b>

Berdasarkan hasil dari kombinasi alat bantu IFE-EFE SWOT dan Business Model Canvas memberikan pemahaman yang kuat untuk mempertanyakan model bisnis perusahaan dari perspektif nilai perusahaan, biaya/ pendapatan, infrastruktur dan hubungan pelanggan yang dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Nilai Perusahaan

#### *Value Propositions/ Proporsi Nilai*

##### *Strenght/ Kekuatan*

- Perusahaan memiliki Proporsi Nilai yang selaras dengan kebutuhan pelanggan
- Perusahaan memiliki sinergi yang kuat antara produk dan layanan
- Pelanggan perusahaan sangat puas antara produk dan layana

***Weakness/ Kelamahan***

- Proporsi Nilai perusahaan masih memiliki dampak jaringan yang lemah

***Opportunity/ Peluang***

- Perusahaan menghasilkan pendapatan berulang dengan mengubah produk menjadi jasa
- Perusahaan mengintegrasikan produk dan jasa konsultasi, pemasangan dan perbaikan
- Perusahaan memenuhi kebutuhan tambahan pelanggan
- Perusahaan masih memiliki perluasan Proporsi Nilai

***Threats/ Ancaman***

- Perusahaan harus menyiapkan produk dan jasa substitusi
- Pesaing mengancam untuk menawarkan harga atau nilai yang lebih murah

**2. Biaya/ Pendapatan*****Revenue Streams/ Arus Pendapatan******Strength/ Kekuatan***

- Perusahaan mendapat untung dari margin yang cukup
- Pendapatan perusahaan dapat diprediksi
- Arus Pendapatan perusahaan dapat terdiversifikasi karena bukan dari satu arus pendapatan
- Perusahaan memiliki Arus Pendapatan yang berulang dan sering mendapat pembelian berulang
- Arus Pendapatan perusahaan secara berkelanjutan

***Weakness/ Kelamahan***

- Perusahaan tidak mengenakan biaya tambahan untuk apa yang benar-benar ingin dibayar pelanggan
- Mekanisme penetapan harga yang ditetapkan perusahaan tidak terlalu banyak untuk margin keuntungan

***Opportunity/ Peluang***

- Perusahaan mampu menggantikan pendapatan dari satu kali transaksi dengan pendapatan berulang
- Perusahaan belum ada menetapkan biaya tambahan untuk elemen lain

- Perusahaan memiliki peluang penjualan silang secara internal atau dengan mitra
- Perusahaan masih ada cara lain untuk Arus Pendapatan lain yang dapat diciptakan atau ditambahkan
- Perusahaan mampu menaikkan harga

#### ***Threats/ Ancaman***

- Margin perusahaan terancam oleh pesaing karena pesaing menetapkan harga yang lebih murah
- Arus Pendapatan perusahaan mungkin hilang dimasa depan bila tidak dimanajemen dengan baik

### ***Cost Structure/ Struktur Biaya***

#### ***Strenght/ Kekuatan***

- Biaya yang dikeluarkan dan pemasukan perusahaan dapat diprediksi
- Perusahaan mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi

#### ***Weakness/ Kelamahan***

- Struktur Biaya perusahaan kurang sesuai dengan model bisnis perusahaan
- Operasional perusahaan kurang efisien dari sudut biaya

#### ***Opportunity/ Peluang***

- Perusahaan masih mampu mengurangi biayadengan mencari investor

#### ***Threats/ Ancaman***

- Biaya piutang mengancam dan sulit diprediksi
- Biaya pinjaman modal mengancam untuk tumbuh lebih cepat daripada pendapatan

### **3. Infrastruktur**

#### ***Key Resources/ Sumber Daya Utama***

#### ***Strenght/ Kekuatan***

- Sumber Daya Utama yang dimiliki perusahaan sulit ditiru orang
- Perusahaan memanfaatkan Sumber Daya Utama dalam jumlah yang tepat

***Weakness/ Kelamahan***

- Kebutuhan sumber daya susah diprediksi

***Opportunity/ Peluang***

- Perusahaan masih bisa menggunakan sumber daya yang lebih murah untuk hasil yang sama
- Perusahaan bisa mendapatkan Sumber Daya Utama yang diperoleh dari mitra
- Perusahaan masih mampu menggali Sumber Daya Utama
- Perusahaan memiliki properti nilai intelektual yang tidak digunakan untuk yang lainnya

***Threats/ Ancaman***

- Perusahaan menghadapi gangguan dalam pasokan sumber daya tertentu
- Kualitas sumber daya perusahaan terancam melemah

***Key Activities/ Aktivitas Kunci***

***Strenght/ Kekuatan***

- Aktivitas Kunci yang dimiliki perusahaan sulit ditiru

***Weakness/ Kelamahan***

- Perusahaan menjalankan Aktivitas Kunci dengan kurang efektif dan efisien
- Kualitas pelaksanaan yang dijalankan perusahaan bagus karna semua masih manual
- Keseimbangan antara *in-house* versus pelaksanaan *outsourcing* adalah kurang ideal

***Opportunity/ Peluang***

- Perusahaan mampu menstandarisasi Aktivitas Kunci dengan membuat SOP
- Perusahaan mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara umum
- Perusahaan bisa memanfaatkan IT untuk mendukung peningkatan efisiensi

***Threats/ Ancaman***

- Aktivitas Kunci yang dapat terganggu
- Kualitas aktivitas perusahaan bisa terancam

### ***Key Partnerships/ Kemitraan***

#### ***Strenght/ Kekuatan***

- Perusahaan berfokus dan bekerja dengan mitra distributor
- Perusahaan menikmati hubungan kerja yang baik dengan mitra distributor

#### ***Weakness/ Kelamahan***

- Perusahaan masih memiliki komunikasi yang terbatas pada integrasi kemitraan

#### ***Opportunity/ Peluang***

- Perusahaan memiliki peluang untuk melakukan *outsourcing*
- Kolaborasi dengan mitra masih bisa membantu perusahaan fokus pada bisnis inti
- Masih terdapat peluang penjualan silang dengan mitra distributor
- Peningkatan Saluran integrasi dengan mitra membantu perusahaan menjangkau pelanggan
- Mitra distributor melengkapi Proporsi Nilai perusahaan

#### ***Threats/ Ancaman***

- Perusahaan bisa saja terancam kehilangan salah satu mitra
- Kemungkinan mitra perusahaan berkolaborasi dengan pesaing

## **4. Hubungan Pelanggan**

### ***Customer Segments/ Segmen Pelanggan***

#### ***Strenght/ Kekuatan***

- Tingkat berpindah pelanggan terhadap perusahaan rendah
- Basis pelanggan perusahaan tersegmentasi dengan baik

#### ***Weakness/ Kelamahan***

- Perusahaan kurang mampu dalam mendapatkan pelanggan baru

#### ***Opportunity/ Peluang***

- Perusahaan masih bisa mendapatkan manfaat dari pasar yang bertumbuh
- Perusahaan memiliki peluang melayani Segmen Pelanggan baru
- Perusahaan melayani pelanggan dengan lebih baik melalui segmentasi yg lebih baik

***Threats/ Ancaman***

- Pesaing mengancam pangsa pasar perusahaan
- Kemungkinan pelanggan untuk berpindah
- Perusahaan tidak mampu meningkatkan persaingan dalam pasar yang sudah ada

***Channels/ Saluran******Strenght/ Kekuatan***

- Saluran yang dimiliki perusahaan memberikan lingkup ekonomi
- Saluran yang dimiliki perusahaan sesuai dengan Segmen Pelanggan yang ada

***Weakness/ Kelamahan***

- Saluran yang dimiliki perusahaan kurang efektif dan efisien
- Pelanggan cukup sulit dalam melihat saluran perusahaan
- Saluran yang dimiliki perusahaan belum terintegrasi dengan baik
- Jangkauan saluran yang masih lemah diantara pelanggan

***Opportunity/ Peluang***

- Perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas saluran
- Perusahaan mengintegrasikan Saluran dengan lebih baik
- Perusahaan menemukan Saluran-saluran kemitraan baru
- Perusahaan meningkatkan margin dengan melayani pelanggan secara langsung
- Perusahaan menyelaraskan Saluran dan Segmen Pelanggan dengan lebih baik

***Threats/ Ancaman***

- Pesaing bisa mengancam Saluran yang dimiliki perusahaan
- Saluran perusahaan terancam menjadi tidak relevan bagi pelanggan

***Customer Relationships/ Hubungan Pelanggan******Strenght/ Kekuatan***

- Hubungan Pelanggan yang dimiliki perusahaan masih kuat
- Kualitas hubungan benar-benar cocok dengan Segmen Pelanggan
- Hubungan mengikat pelanggan melalui biaya perpindahan yang rendah



**Weakness/ Kelamahan**

- Merek produk yang dimiliki perusahaan masih kurang kuat dibanding pesaing

**Opportunity/ Peluang**

- Perusahaan memiliki potensi untuk meningkatkan tindak lanjut pelanggan
- Perusahaan dapat mempererat hubungan dengan pelanggan
- Perusahaan mampu meningkatkan personalisasi
- Perusahaan mengenali dan melepaskan pelanggan yang tidak menguntungkan
- Perusahaan perlu mensinkronkan beberapa hubungan

**Threats/ Ancaman**

- Hubungan Pelanggan perusahaan bisa memiliki kemungkinan terancam memburuk

**4.5.3 Hasil IFE-EFE SWOT**

Berikut ini hasil pengolahn data didapatkan total dari setiap Sembilan Elemen *Business Model Canvas* terhadap SWOT sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Hasil IFE-EFE SWOT**

No	Elemen	SWOT				Total
		<i>Strenght</i>	<i>Weakness</i>	<i>Opportunity</i>	<i>Threath</i>	
1	Value Propositions	0,555	0,047	0,311	0,111	1,024
2	Revenue Streams	0,537	0,108	0,321	0,069	1,035
3	Cost Structures	0,202	0,124	0,051	0,061	0,438
4	Key Resources	0,219	0,034	0,198	0,060	0,511
5	Key Activities	0,165	0,158	0,150	0,052	0,525
6	Key Partnership	0,225	0,008	0,282	0,101	0,616
7	Customer Segments	0,240	0,040	0,189	0,168	0,637
8	Channels	0,065	0,170	0,331	0,076	0,642
9	Customer Relationships	0,120	0,054	0,217	0,018	0,409

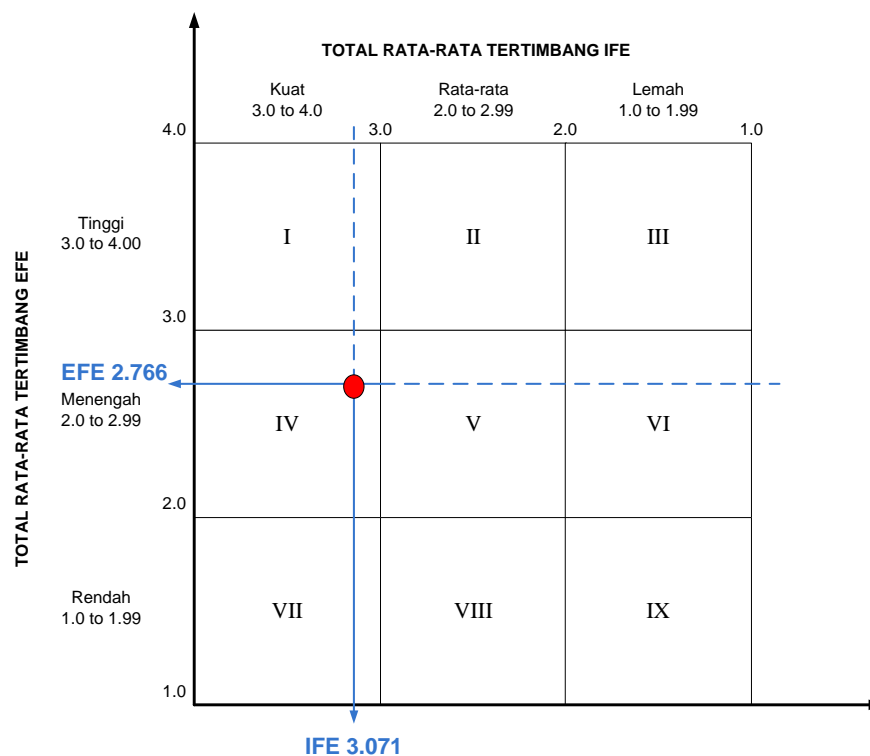
Hasil analisis dari Tabel.4.4 menunjukkan bahwa total tiap elemen model bisnis pada *value propositions* sebesar 1,024 yang menjadi elemen yang paling

berpengaruh diantara elemen lain. Kemudian elemen paling berpengaruh berikutnya adalah elemen *revenue streams* sebesar 1,035; dilanjutkan pada elemen *channels* sebesar 0,642; *customer segments* sebesar 0,637; *key partnership* sebesar 0,616; *key activities* sebesar 0,525; *key resources* sebesar 0,511; *cost structures* sebesar 0,438; dan *customer relationships* sebesar 0,409.

#### 4.5.4 IFE-EFE Matrix

Matriks IE digunakan untuk mengetahui parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan dari penentuan nilai Matriks IE ini adalah untuk mengetahui strategi bisnis yang digunakan pada tingkat korporat yang lebih detail.

Pada gambar 4.6 Matriks IE dijelaskan bahwa PT.Herman Jaya Putra berada pada bagian IV dengan nilai IFE sebesar 3,071 menyatakan posisi internal pada kondisi kuat. Sedangkan untuk nilai EFE sebesar 2,766 menyatakan posisi eksternal perusahaan pada kondisi menengah.

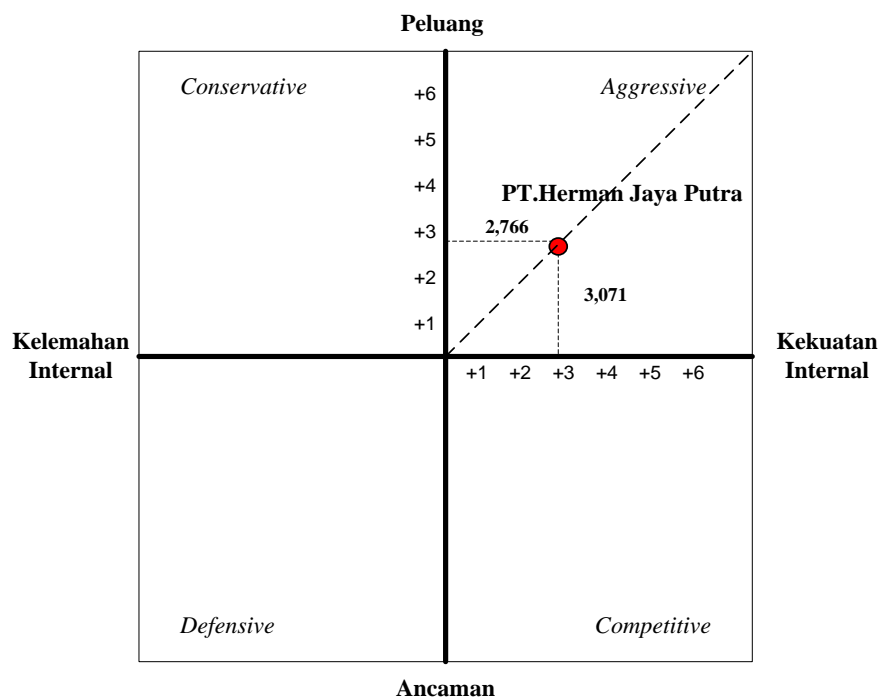


Gambar 4.6 IE Matrix

Hasil analisis Matriks IE menunjukkan bahwa PT.Herman Jaya Putra berada pada bagian ke IV yang berarti perusahaan digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan. Strategi yang bisa diterapkan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal dapat menjadi paling sesuai untuk perusahaan

#### 4.5.4 Positioning Map IFE-EFE SWOT

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor eksternal dan internal, dan faktor tersebut harus mempertimbangkan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan strategi yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan yang ditunjukkan pada Positioning Map berikut:



Gambar 4.7 Positioning Map IFE-EFE SWOT

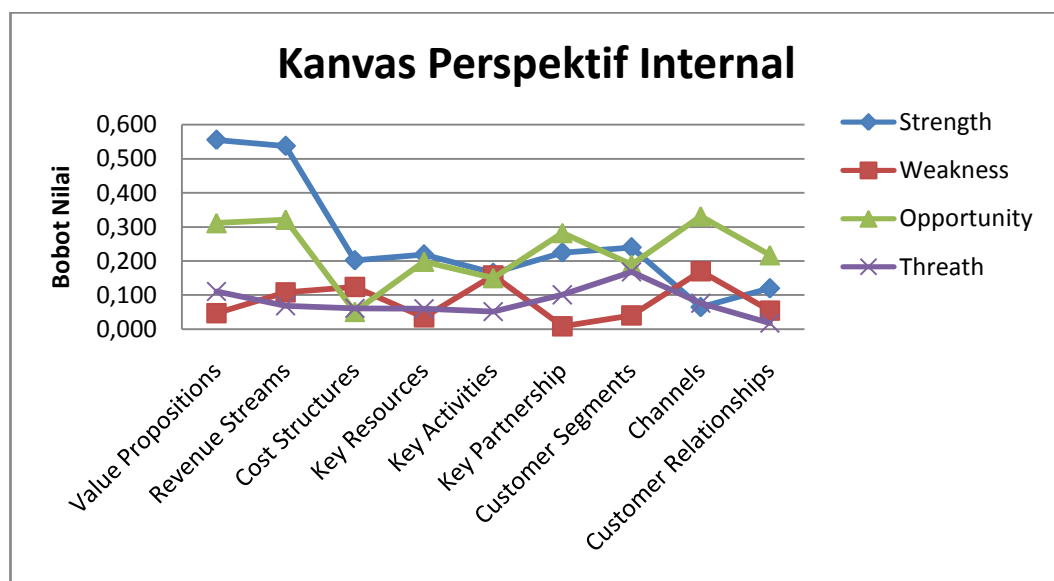
Posisi perusahaan terletak pada kuadran I yang merupakan situasi yang sangat menguntungkan karena perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan oleh perusahaan pada kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oreiented strategy*).

#### 4.6 Re-desain Model Bisnis dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy*

*Blue Ocean Strategy* merupakan metode untuk mengkaji kembali proposisi nilai dan model bisnis serta menggali segmen pelanggan yang baru. Dengan mengkombinasikan alat bantu *Blue Ocean Strategy* dan *Business Model Canvas* memberikan gambaran yang kuat untuk mengkaji kembali tiap elemen *Business Model Canvas*.

##### 4.6.1 Metode Canvas

Metode Canvas merupakan kerangka aksi sekaligus alat diagnosis untuk membangun strategi samudra biru agar bekerja dengan baik dengan tujuan menangkap keadaan saat ini bermain di ruang pasar yang sudah ada dan memungkinkan perusahaan untuk memahami dimana kompetisi saat ini investasi dan faktor-faktor yang bersaing di industri dan mendorong perusahaan untuk bertindak dengan orientasi fokus perusahaan



Gambar 4.8 Kanvas Perspektif Internal

Dari gambar 4.8 Dapat dilihat bahwa kurva nilai kanvas terhadap total nilai tiap elemen model bisnis tertinggi adalah *value propositions* sebesar 1,024 yang menjadi elemen yang paling berpengaruh diantara elemen lain. Kemudian elemen paling berpengaruh berikutnya adalah elemen *revenue streams* sebesar 1,035; dilanjutkan pada elemen *channels* sebesar 0,642; *customer segments* sebesar 0,637; *key partnership* sebesar 0,616; *key activities* sebesar 0,525; *key*

*resources* sebesar 0,511; *cost structures* sebesar 0,438; dan *customer relationships* sebesar 0,409.

Sehingga dengan adanya kurva nilai tersebut perusahaan dengan mudah mengambil keputusan untuk merancang model bisnis masa depan dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan dan peluang bisnis yang ada.

#### 4.6.2 Metode Kerangka Kerja Empat Langkah

Dari hasil metode *Canvas* terdapat empat pertanyaan kunci yang mempertanyakan logika strategi industri dan model bisnis yang telah terbentuk untuk merumuskan kembali model bisnis perusahaan sebagai berikut:

(Form wawancara bisa dilihat pada Lampiran A4)

1. Faktor apa saja yang dianggap sudah ada dalam industri yang harus dihilangkan?

Dalam penelitian dan dari hasil wawancara belum ada elemen yang akan dihilangkan dan harus dipertahankan

2. Faktor apa saja yang harus dikurangi sampai sedikit berada di bawah standar industri?

Sedangkan untuk elemen yang dikurangi belum terdapat dan bahkan harus ditambahkan dari hasil wawancara yang dilakukan

3. Faktor mana yang harus dinaikan di atas standar industri?

- ***Channels***

*Segmented*: Menambah jumlah tenaga penjualan langsung (B2B), Menambah tenaga penjualan retail dan Penggunaan website perusahaan dengan penambahan fitur penjualan online. *Awareness*: Menambah distributor baru untuk wilayah Jabodetabek, Kalimantan dan Jawa Tengah.

*Delivery*: Komitmen akan kualitas produk

- ***Key Resources***

*Intellectual*: Branding merk

4. Faktor apa saja yang harus diciptakan yang tidak pernah ditawarkan industri?

- ***Customer Segments***

*Segmented*: Menciptakan segmen pelanggan retail untuk produk batu paving block

- ***Value Proposition***

*Newness:* Menciptakan produk paving block

- ***Key Activities***

*Platform:* Menciptakan anak usaha dibidang bahan baku

**Tabel 4.5**Re-design *Blue Ocean Strategy*

No	Business Model Canvas	Blue Ocean Strategy			
		<i>Reduce</i> (Mengurangi)	<i>Eliminate</i> (Mengeliminasi)	<i>Raise</i> (Meningkatkan)	<i>Create</i> (Menciptakan)
1	<b>Customer Segment</b> <i>-Mass market</i> <i>-Niche market</i> <i>-Segmented</i> <i>-Diversified</i> <i>-Multi-platform</i>	—	—		<i>Segemented:</i> -Menciptakan segmen pelanggna retail untuk produk batu paving block
2	<b>Value Proposition</b> <i>-Newness</i> <i>-Performance</i> <i>-Customization</i> <i>-Getting the job done</i> <i>-Design</i> <i>-Brand</i> <i>-Price</i> <i>-Risk reduction</i> <i>-Accesbility</i> <i>-Convenience</i>	—	—	—	<i>Newness:</i> -Menciptakan produk paping block
3	<b>Channels</b> <i>-Awariness</i> <i>-Evaluation</i> <i>-Purchase</i> <i>-Delivery</i> <i>-After sales</i>	—	—	<i>Sales:</i> -Menambah jumlah tenaga penjualan langsung (B2B) -Menambah tenaga penjualan retail -Penggunaan website perusahaan dengan penambahan fitur penjualan online:	—

				-Menambah distributor baru untuk wilayah Jabodetabek, Kalimantan, dan Jawa Tengah  <i>Delivery:</i> -Komitmen akan kualitas produk	
4	<b>Customer Relationship</b> - <i>Personel Assistance</i> - <i>Dedicated Personal</i> - <i>Self-service</i> - <i>Automated Services</i> - <i>Communities</i> - <i>Co-creation</i>	—	—	—	—
5	<b>Revenue Stream</b> - <i>Asset Sale</i> - <i>Usage Fee</i> - <i>Subscription Fee</i> - <i>Lending</i> - <i>Licensing</i> - <i>Brokerage fees</i> - <i>Advertising</i>	—	—	—	—
6	<b>Key Resource</b> - <i>Physical</i> - <i>Intellectual</i> - <i>Human</i> - <i>Financial</i>	—	—	<i>Intellectual:</i> -Branding merek	—



7	<b>Key Activities</b> - Production - Problem solving - Platform/ Network	—	—	—	<i>Platform:</i> -Menciptakan anak usaha dibidang bahan baku
8	<b>Key Partnership</b> - Optimization and economy of scale - Reduction of risk and uncertainty - Acquisition of particular resources and activities	—	—	—	—
9	<b>Cost Structure</b> - Fixed costs - Variable costs - Economies of scale - Economies of scope	—	—	—	—

#### **4.7 Future Business ModelCanvas**

*Business Model Canvas* melengkapi *Blue OceanStrategy* dengan memberikan “gambaran besar” secara visual terhadap sembilan elemen yang membantu kita memahami bagaimana perubahan suatu bagian pada model bisnis akan dapat mempengaruhi komponen yang menghasilkan nilai baru.

Hasil wawancara mengenai Analisis SWOT dengan Sembilan Elemen *Business Model Canvas* yang dilakukan kepada Bapak Hermanu, Bu Nunung dan Pak Bashori dari PT.Herman Jaya Putra. Adapun hasil kuisisioner *Blue Ocean Strategy* terhadap Sembilan Elemen *Business Model Canvas* sebagai berikut:

##### **Raise/ Elemen yang harus ditingkatkan:**

###### **- Channels**

*Segmented:* Menambah jumlah tenaga penjualan langsung (B2B), karna saat ini tenaga penjualan hanya melalui telepon, dan hanya sedikit kunjungan sehingga sangat susah memberikan layanan teknis/ konsultasi secara optimal kepada pelanggan. Kemudian dengan penggunaan website perusahaan dengan penambahan fitur penjualan online

*Awareness:* Menambah distributor baru untuk wilayah Jabodetabek, Kalimantan dan Jawa Tengah karena selama ini masih dipasok langsung dari pabrik PT. Herman Jaya Putra yang ada di Blitar. Dan dengan *Delivery:* Komitmen tetap akan kualitas produk yang dihasilkan.

###### **- Key Resources**

Selama ini brand milik perusahaan sangat lemah dibandingkan pesaing, oleh karena itu maka perusahaan perlu meningkatkan elemen *Intellectual:* Branding merk dengan menambah tenaga pemasar dan mitra distributor

##### **Create/ Elemen yang diciptakan**

###### **- Customer Segments**

*Segmented:* Menciptakan segmen pelanggan retail untuk produk batu paving block karena ada nya kebutuhan dan memiliki pasar yang besar

terutama negara Indonesia saat ini termasuk negara yang berkembang yang berarti akan tumbuh pembangunan mulai dari infrastruktur, industri, perumahan, dan hingga jalan raya maupun jalan tanpa hambatan.

- ***Value Proposition***

*Newness:* Menciptakan produk paving block karena prosesnya tidak sulit dan perusahaan mampu untuk membuat produk untuk pasar retail tersebut. Mulai dari ketersediaan bahan baku hingga proses produksi dan fasilitas yang digunakan dalam membangun produk baru masih sangat memungkinkan bagi perusahaan.

- ***Channel:***

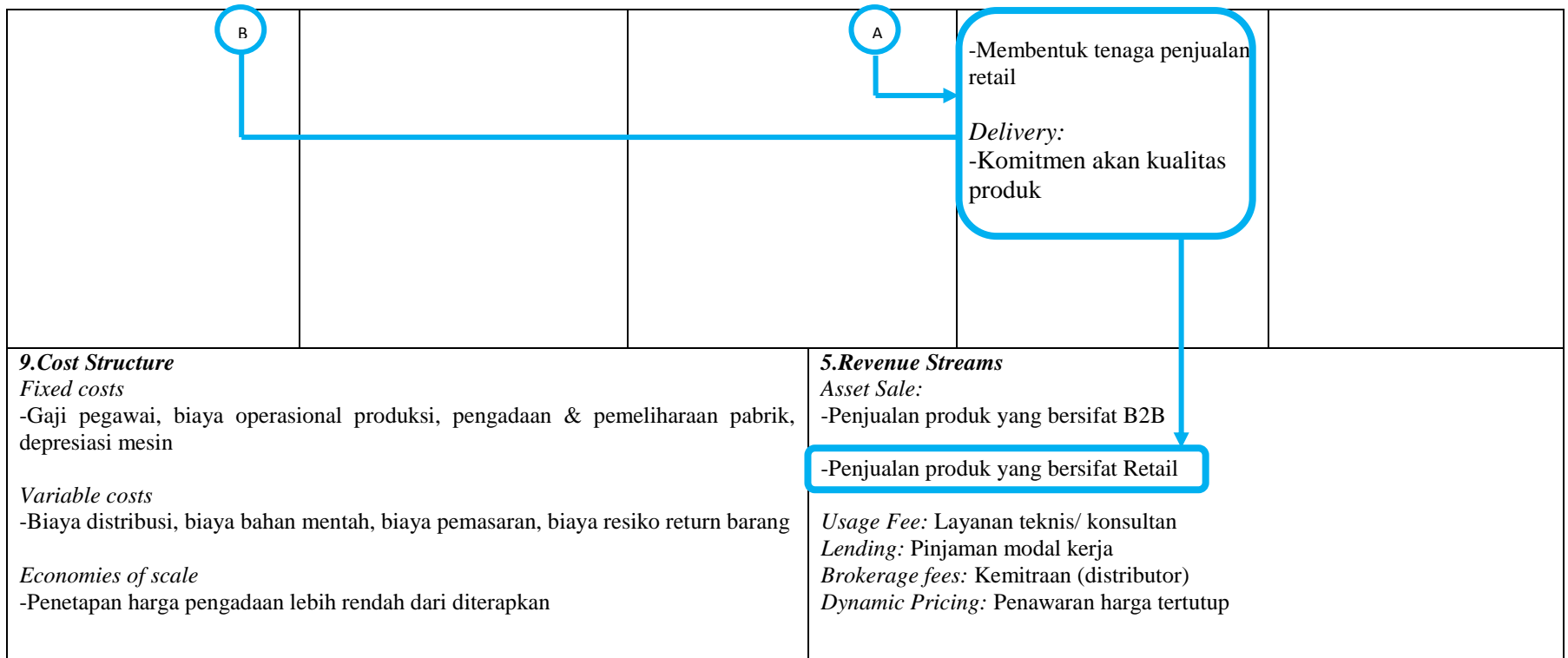
Dengan memiliki segmen pasar baru, maka perusahaan perlu adanya elemen *Sales*: menambah tenaga penjualan retail untuk memasarkan produk paving block kepada pasar retail seperti toko=toko bangunan yang tersebar di Indonesia.

- ***Key Activities***

Selain memiliki pasar baru, tenaga pemasar yang sudah disiapkan, perusahaan juga perlu memiliki supplier bahan baku sendiri agar ketersediaan bahan baku tidak terputus dalam menjalankan proses produksi. Perusahaan perlu memiliki supplier sendiri dikarenakan bahan baku yang paling banyak digunakan dari pada produk pendukung lainnya dan juga perusahaan dengan mudah memantau kapasitas dan lebih mempermudah integrasi antar *Platform*: menciptakan anak usaha di bidang bahan baku yang harus dikembangkan oleh perusahaan.

**Tabel 4.6 Future Business Model Canvas**

<b>The Business Model Canvas</b>		<i>Comapany Name:</i> PT.Herman Jaya Putra		<i>Date:</i>
<b>8.Key Partners</b>  <i>Optimization and economy of scale:</i> -Supplier -Customer -Distributor	<b>7.Key Activities</b>  <i>Production:</i> -Pengadaan bahan baku  -Proses produksi  <i>Problem solving:</i> - Layanan konsultan  <i>Platform:</i> -Menciptakan anak usaha dibidang bahan baku	<b>2.Value Proposition</b>  <i>Performance:</i> -Produk berkualitas  <i>Customization:</i> -Produk custom  <i>Getting the job done:</i> -Layanan Jasa Pemasangan  <i>Convenience:</i> -Jaminan garansi produk -Jaminan perbaikan	<b>4.Customer Relationships</b>  <i>Personel Assistance:</i> -Tenaga penjualan  <i>Dedicated Personal:</i> -Layanan teknis	<b>1.Customer Segments</b>  <i>Segmented:</i> -Industri Keramik -Industri Pupuk -Industri Refractory -Industri Gula -Industri Baja -Industri Gelas atau Kaca -Industri Pengolahan Limbah (incinerator)  <i>Segmented:</i> -Menciptakan segmen pelanggan retail untuk produk <i>paving block</i>
	<b>6.Key Resources</b>  <i>Physical:</i> -Fasilitas pabrik -Mesin & peralatan -Gudang & Kantor -Kendaraan  <i>Intellectual:</i> -Branding Merk RCH	<i>Newness:</i> -Menciptakan produk paving block	<b>3.Channels</b>  <i>Sales:</i> -Tenaga penjualan secara langsung (B2B)  <i>Partnerships (distributor):</i> -Pemasaran produk dengan mitra distributor yang dipilih  <i>Sales:</i> -Menambah jumlah tenaga penjualan langsung (B2B) -Penggunaan website perusahaan dengan penambahan fitur penjualan online -Menambah distributor baru untuk wilayah Jabodetabek, Kalimantan dan Jawa Tengah	



Keterangan:

○ = Create/ Menciptakan

● = Raise/ Meningkatkan

### **Hasil *Future Bussiness Model* pada PT. Herman Jaya Putra**

Maka hasil re-desain *Business Model Canvas* terhadap *Blue Ocean Strategy* mendapatkan gambaran *Future Bussiness Model* pada PT. Herman Jaya Putra dalam elemen *customer segments* yang termasuk ke dalam tipe *segmented* dengan menciptakan segmen pasar baru pada segmen retail. Pada elemen *value propositions* pada PT.Herman Jaya Putra menciptakan produk *paving block* yang berkualitas. Elemen *channel* pada PT.Herman Jaya Putra dengan menambah tenaga penjual B2B dan membentuk tenaga penjual retail, dukungan media online serta menambah jumlah distributor. Elemen *customer relationships* pada PT.Herman Jaya Putra sebaiknya tetap menjaga model layanan yang sudah ada. Elemen *revenue streams* diketahui bahwa pendapatan PT.Herman Jaya Putra bersumber lebih dari satu arus pendapatan yang berasal dari B2B dan retail dengan sistem dan model pembayaran kredit, tunai dan transfer. Elemen *key resources* diketahui bahwa sumber daya PT.Herman Jaya Putra terdiri dari sumber daya fisik, sumber daya manusia dan intelektual dalam meningkatkan branding merk produk. Elemen *key activities* pada PT.Herman Jaya Putra adalah aktivitas produksi, pengadaan, layanan dan menciptakan anak perusahaan dari *platform* yang sudah ada. Elemen *key partnerships* diketahui PT.Herman Jaya Putra memiliki pemasok tetap untuk menjalankan bisnisnya. Elemen terakhir pada PT.Herman Jaya Putra adalah elemen *cost structure* termasuk ke dalam *economies of scale* dengan biaya pengeluaran yang terbagi atas *fixed cost* dan *variable cost*.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini menjelaskan kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saran yang berguna untuk PT. Herman Jaya Putra.

#### **5.1 Kesimpulan**

Analisis struktur industri dan perencanaan strategi bisnis PT.Herman Jaya Putra digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan, keadaan internal dan eksternal perusahaan, daya saing perusahaan, strategi yang tepat dan usulan strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

##### **5.1.1 Sembilan Elemen *Business Model Canvas***

###### ***1.Customer Segments***

*Segmented:*

Industri Keramik, Industri Pupuk, Industri Refractory, Industri Gula, Industri Baja, Industri Gelas atau Kaca, Industri Pengolahan Limbah (Incinerator)

###### ***2.Value Proposition***

*Performance:* Produk berkualitas

*Customization:* Produk *custom*

*Getting the job done:* Layanan Jasa Pemasangan

*Convenience:* Jaminan garansi produk dan jaminan perbaikan

###### ***3.Channels***

*Sales:*Tenaga penjualan secara langsung (B2B)

*Partnerships* (distributor): Pemasaran produk dengan mitra distributor yang dipilih

###### ***4.Customer Relationships***

*Personel Assistance:*Tenaga penjualan

*Dedicated Personal:*Layanan teknis

###### ***5.Revenue Streams***

*Asset Sale:* Penjualan produk yang bersifat B2B

*Usage Fee:* Layanan teknis/ konsultan

*Lending:* Pinjaman modal kerja

*Brokerage fees:* Kemitraan (distributor)

*Dynamic Pricing:* Penawaran harga tertutup

#### **6.Key Resources**

*Physical:* Fasilitas pabrik, Mesin & peralatan, Gudang & Kantor, Kendaraan

*Intellectual:* Merk RCH pada produk

#### **7.Key Activities**

*Production:* Pengadaan bahan baku dan Proses produksi

*Problem solving:* Layanan konsultan

#### **8.Key Partners**

*Optimization and economy of scale:* Supplier, Customer, dan Distributor

#### **9.Cost Structure**

*Fixed costs:* Gaji pegawai, biaya operasional produksi, pengadaan & pemeliharaan pabrik, depresiasi mesin

*Variable costs:* Biaya distribusi, biaya bahan mentah, biaya pemasaran, biaya resiko return barang

*Economies of scale:* Penetapan harga pengadaan lebih rendah dari diterapkan

#### **5.1.2 SWOT Analysis**

Analisis SWOT yang diperoleh pada penelitian ini untuk mengetahui posisi perusahaan terhadap pesaing menggunakan metode Sembilan Elemen *Business Model Canvas* dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy*. Dimana PT. Herman Jaya Putra memiliki posisi persaingan yang masih kurang kuat dibandingkan pesaingnya, hal ini dapat dilihat dari sembilan elemen yang sudah dijelaskan sebelumnya.

Analisis SWOT merupakan strategi yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan yang harus diterapkan oleh perusahaan pada kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oreiented strategy*).



### 5.1.3 *Re-design dengan pendekatan Blue Ocean Strategy*

1. Faktor apa saja yang dianggap sudah ada dalam industri yang harus dihilangkan? Belum ada elemen yang akan dihilangkan dan harus dipertahankan.
2. Faktor apa saja yang harus dikurangi sampai sedikit berada di bawah standar industri? Sedangkan untuk elemen yang dikurangi belum terdapat dan bahkan harus ditambahkan .
3. Faktor mana yang harus dinaikan di atas standar industri?

#### ***Channels***

*Segmented:* Menambah jumlah tenaga penjualan langsung (B2B), Menambah tenaga penjualan retail dan Penggunaan website perusahaan dengan penambahan fitur penjualan online. *Awareness:* Menambah distributor baru untuk wilayah Jabodetabek, Kalimantan, dan Jawa Tengah. *Delivery:* Komitmen akan kualitas produk

#### ***Key Resources***

*Intellectual:* Branding merk RCH

4. Faktor apa saja yang harus diciptakan yang tidak pernah ditawarkan industri?

#### ***Customer Segments***

*Segmented:* Menciptakan segmen pelanggan retail untuk produk batu paving block

#### ***Value Proposition***

*Newness:* Menciptakan produk paving block

#### ***Key Activities***

*Platform:* Menciptakan anak usaha dibidang bahan baku

## **5.2 Saran**

Dari hasil penelitian yang dilakukan, sebaiknya PT. Herman Jaya Putra mampu mengetahui posisi persaingan, model bisnis, dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan memanfaatkan penelitian ini.

### **5.2.1 Saran untuk perusahaan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa ide baru dalam tiap elemen model bisnis dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* sebagai berikut:

- Menciptakan segmen pasar baru yaitu pasar retail.
- Menciptakan produk baru untuk mendukung segmen pasar retail yaitu produk *pavingblock*.
- Meningkatkan pengembangan pasar dengan target pasar didaerah/kota-kota industri lainnya seperti di Jabodetabek, Jawa Tengah dan Kalimantan.
- Menambah mitra distributor untuk menjangkau pasar yang lebih luas.

### **5.2.2 Saran untuk penelitian selanjutnya**

Untuk penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan beberapa saran sebagai berikut:

- Melakukan penelitian untuk mengimplementasikan model bisnis yang tepat untuk PT. Herman Jaya Putra.
- Memberikan ide-ide baru untuk model metode lainnya yang relevan dengan model bisnis perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. (2016). *Concept of Strategic Management (16th Edition)*. New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Hunger, J. David. & Wheelen, Thomas L. (1996). *Strategic Management (5th Edition)*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press. Boston.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons. New Jersey.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2010). *Value Proposition Design*. John Wiley & Sons. New Jersey
- Porter, Michael E. Alih bahasa oleh Maulana, Agus (1996). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- PPM Manajemen, Tim. (2012). *Business Model Canvas Penerapan di Indonesia*. Jakarta. Penerbit PPM.
- Rangkuti, Freddy. (2013). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

## **FORM WAWANCARA & KUISIONER**

### Lampiran A1. Form wawancara mengenai Sembilan Elemen *Business Model Canvas*

Wawancara mengenai Sembilan Elemen *Business Model Canvas* yang dilakukan kepada Bapak Hermanu dari PT.Herman Jaya Putra. Adapun hasil wawancara terhadap Sembilan Elemen *Business Model Canvas* sebagai berikut:

#### *1. Customer Segments*

- Untuk siapakah perusahaan menciptakan nilai?
- Siapakah pelanggan terpenting perusahaan?

#### *2. Value Propositions*

- Nilai apakah yang diberikan perusahaan kepada pelanggan?
- Dari sisi manakah perusahaan membantu pelanggan?
- Kebutuhan pelanggan manakah yang dipenuhi perusahaan?
- Apa saja gabungan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan?

#### *3. Channels*

- Melalui saluran apakah segmen pelanggan ingin terjangkau?
- Bagaimana cara perusahaan menjangkau pelanggan?
- Apakah saluran yang dimiliki perusahaan sudah terintegrasi? Saluran manakah yang baik dan juga efisien terhadap biaya?
- Apabila saluran sudah terintegrasi, bagaimana cara perusahaan mengintegrasikan saluran tersebut?

#### *4. Customer Relationships*

- Apakah jenis hubungan yang diharapkan perusahaan pada segmen pelanggan?
- Apakah jenis hubungan yang sudah dibangun oleh perusahaan?
- Bagaimana hubungan pelanggan tersebut terintegrasi dengan model-model bisnis perusahaan?

#### *5. Revenue Streams*

- Apakah nilai yang ditawarkan perusahaan terhadap pelanggan?
- Bagaimana metode pembayaran yang pelanggan sukai?

- Berapa besarkah kontribusi masing-masing Arus Pendapatan terhadap pendapatan secara keseluruhan?

#### 6. *Key Resources*

- Apakah sumber daya utama yang dibutuhkan dalam Proporsi Nilai perusahaan?
- Bagaimana saluran distribusi perusahaan terhadap pelanggan?
- Bagaimana dengan arus pendapatan perusahaan?

#### 7. *Key Activities*

- Apakah aktivitas kunci yang diperlukan dalam Proporsi Nilai perusahaan?
- Bagaimana dengan saluran distribusinya?
- Bagaimana dengan Hubungan Pelanggan?
- Bagaimana dengan Arus Pendapatan?

#### 8. *Key Partnerships*

- Siapakah yang menjadi mitra utama perusahaan?
- Siapakah yang menjadi pemasok utama perusahaan?
- Apakah sumber daya utama yang diperoleh dari mitra perusahaan?
- Apakah aktivitas kunci yang dilakukan mitra perusahaan?

#### 9. *Cost Structure*

- Apakah biaya yang paling penting dalam model bisnis perusahaan?
- Apakah sumber daya utama yang paling mahal?
- Apakah aktivitas kunci yang paling mahal?

## FORM WAWANCARA& KUISIONER

### Lampiran A2.Form wawancara mengenai Bobot Nilai SWOT

Wawancara mengenai Bobot Nilai SWOT dengan Sembilan Elemen *Business Model Canvas* yang dilakukan kepada Bapak Hermanu dari PT.Herman Jaya Putra. Adapun hasil kuisisioner Analisis Bobot Nilai SWOT terhadap Sembilan Elemen *Business Model Canvas* dengan memberi tanda centang ( √ ) pada tabel sebagai berikut:

#### A.Menilai Kekuatan

No	Deskripsi	Bobot Nilai
<b>Kekuatan Nilai</b> <b>Value Propositions/ Proporsi Nilai</b>		
1	Proporsi Nilai kami selaras dengan kebutuhan pelanggan	
2	Proporsi Nilai kami memiliki dampak jaringan yang kuat	
3	Ada sinergi yang kuat antara produk dan layanan kami	
4	Pelanggan kami sangat puas	
<b>Kekuatan Biaya/ Pendapatan</b> <b>Revenue Streams/ Arus Pendapatan</b>		
1	Kami mendapat untung dari margin yang besar	
2	Pendapatan kami dapat diprediksi	
3	Kami memiliki Arus Pendapatan berulang dan sering mendapat pembelian berulang	
4	Arus Pendapatan kami terdiversifikasi	
5	Arus Pendapatan kami dapat berkelanjutan	
6	Kami mengumpulkan pendapatan sebelum mengeluarkan biaya	
7	Kami mengenakan biaya untuk apa yang benar-benar ingin dibayar pelanggan	
8	Mekanisme penetapan harga kami mencakup kemauan untuk membayar	
<b>Cost Structure/ Struktur Biaya</b>		
1	Biaya kami dapat diprediksi	
2	Struktur Biaya kami benar-benar sesuai dengan model bisnis kami	
3	Operasional kami efisien dalam biaya	
4	Kami mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi	
<b>Kekuatan Infrastruktur</b> <b>Key Resources/ Sumber Daya Utama</b>		
1	Sumber Daya Utama kami sulit ditiru orang	
2	Kebutuhan sumber daya dapat diprediksi	
3	Kami memanfaatkan Sumber Daya Utama dalam jumlah yang tepat disaat yang tepat	

<b>Key Activities/ Aktivitas Kunci</b>		
1	Kami menjalankan Aktivitas Kunci dengan efisien	
2	Aktivitas Kunci kami sulit ditiru	
3	Kualitas pelaksanaan bagus	
4	Keseimbangan antara <i>in-house</i> versus pelaksanaan <i>outsourcing</i> adalah ideal	
<b>Key Partnerships/ Kemitraan</b>		
1	Kami berfokus dan bekerja dengan mitra jika perlu	
2	Kami menikmati hubungan kerja yang baik dengan Mitra Utama	
<b>Kekuatan Hubungan Pelanggan</b>		
<b>Customer Segments/ Segmen Pelanggan</b>		
1	Tingkat berpindah pelanggan rendah	
2	Basis pelanggan tersegmentasi dengan baik	
3	Kami terus menerus mendapatkan pelanggan baru	
<b>Channels/ Saluran</b>		
1	Saluran kami sangat efisien	
2	Saluran kami sangat efektif	
3	Jangkauan saluran yang kuat diantara pelanggan	
4	Pelanggan dapat melihat saluran kami dengan mudah	
5	Saluran sangat terintegrasi	
6	Saluran memberikan lingkup ekonomi	
7	Saluran sangat sesuai dengan Segmen Pelanggan	
<b>Customer Relationships/ Hubungan Pelanggan</b>		
1	Hubungan Pelanggan kuat	
2	Kualitas hubungan benar-benar cocok dengan Segmen Pelanggan	
3	Hubungan mengikat pelanggan melalui biaya perpindahan yang tinggi	
4	Merek kami kuat	
<b>Total</b>		

## B. Menilai Kelemahan

No	Deskripsi	Bobot Nilai
<b>Kelemahan Nilai</b>		
<b>Value Propositions/ Proporsi Nilai</b>		
1	Proporsi Nilai kami selaras dengan kebutuhan pelanggan	
2	Proporsi Nilai kami memiliki dampak jaringan yang kuat	
3	Ada sinergi yang kuat antara produk dan layanan kami	
4	Pelanggan kami sangat puas	
<b>Kelemahan Biaya/ Pendapatan</b>		
<b>Revenue Streams/ Arus Pendapatan</b>		
1	Kami mendapat untung dari margin yang besar	
2	Pendapatan kami dapat diprediksi	

3	Kami memiliki Arus Pendapatan berulang dan sering mendapat pembelian berulang	
4	Arus Pendapatan kami terdiversifikasi	
5	Arus Pendapatan kami dapat berkelanjutan	
6	Kami mengumpulkan pendapatan sebelum mengeluarkan biaya	
7	Kami mengenakan biaya untuk apa yang benar-benar ingin dibayar pelanggan	
8	Mekanisme penetapan harga kami mencakup kemauan untuk membayar	
<b>Cost Structure/ Struktur Biaya</b>		
1	Biaya kami dapat diprediksi	
2	Struktur Biaya kami benar-benar sesuai dengan model bisnis kami	
3	Operasional kami efisien dalam biaya	
4	Kami mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi	
<b>Kelemahan Infrastruktur</b>		
<b>Key Resources/ Sumber Daya Utama</b>		
1	Sumber Daya Utama kami sulit ditiru orang	
2	Kebutuhan sumber daya dapat diprediksi	
3	Kami memanfaatkan Sumber Daya Utama dalam jumlah yang tepat disaat yang tepat	
<b>Key Activities/ Aktivitas Kunci</b>		
1	Kami menjalankan Aktivitas Kunci dengan efisien	
2	Aktivitas Kunci kami sulit ditiru	
3	Kualitas pelaksanaan bagus	
4	Keseimbangan antara <i>in-house</i> versus pelaksanaan <i>outsourcing</i> adalah ideal	
<b>Key Partnerships/ Kemitraan</b>		
1	Kami berfokus dan bekerja dengan mitra jika perlu	
2	Kami menikmati hubungan kerja yang baik dengan Mitra Utama	
<b>Kelemahan Hubungan Pelanggan</b>		
<b>Customer Segments/ Segmen Pelanggan</b>		
1	Tingkat berpindah pelanggan rendah	
2	Basis pelanggan tersegmentasi dengan baik	
3	Kami terus menerus mendapatkan pelanggan baru	
<b>Channels/ Saluran</b>		
1	Saluran kami sangat efisien	
2	Saluran kami sangat efektif	
3	Jangkauan saluran yang kuat diantara pelanggan	
4	Pelanggan dapat melihat saluran kami dengan mudah	
5	Saluran sangat terintegrasi	
6	Saluran memberikan lingkup ekonomi	
7	Saluran sangat sesuai dengan Segmen Pelanggan	



<b>Customer Relationships/ Hubungan Pelanggan</b>		
1	Hubungan Pelanggan kuat	
2	Kualitas hubungan benar-benar cocok dengan Segmen Pelanggan	
3	Hubungan mengikat pelanggan melalui biaya perpindahan yang tinggi	
4	Merek kami kuat	
<b>Total</b>		

### C.Menilai Peluang

No	Deskripsi	Bobot Nilai
<b>Peluang Nilai</b> <b>Value Propositions/ Proporsi Nilai</b>		
1	Dapatkah perusahaan menghasilkan pendapatan berulang dengan mengubah produk menjadi jasa?	
2	Dapatkah perusahaan meng- integrasikan produk dan jasa dengan lebih baik?	
3	Manakah kebutuhan tambahan pelanggan yang dapat terpenuhi?	
4	Perluasan Proporsi Nilai pada perusahaan?	
5	Apakah ada pekerjaan lain yang bisa dilakukan untuk pelanggan?	
<b>Peluang Biaya/ Pendapatan</b> <b>Revenue Streams/ Arus Pendapatan</b>		
1	Dapatkah kita menggantikan pendapatan dari satu kali transaksi dengan pendapatan berulang?	
2	Apakah ada elemen lain yang bersedia dibayar pelanggan?	
3	Apakah kita memiliki peluang penjualan silang, secara internal atau dengan mitra?	
4	Apakah ada Arus Pendapatan lain yang dapat diciptakan atau ditambahkan?	
5	Dapatkah perusahaan menaikkan harga?	
<b>Cost Structure/ Struktur Biaya</b>		
1	Apakah perusahaan mampu mengurangi biaya?	
<b>Peluang Infrastruktur</b> <b>Key Resources/ Sumber Daya Utama</b>		
1	Apakah perusahaan menggunakan sumber daya yang lebih murah untuk hasil yang sama?	
2	Apakah ada Sumber Daya Utama yang diperoleh dari mitra?	
3	Apakah ada Sumber Daya Utama yang belum digali?	
4	Apakah perusahaan memiliki properti nilai intelektual yang tidak digunakan untuk yang lainnya?	

<b>Key Activities/ Aktivitas Kunci</b>		
1	Apakah perusahaan mampu menstandarisasi Aktivitas Kunci?	
2	Perusahaan mampu meningkatkan efisiensi secara umum?	
3	Apakah TI mendukung peningkatan efisiensi?	
<b>Key Partnerships/ Kemitraan</b>		
1	Apakah ada peluang untuk melakukan outsourcing?	
2	Apakah kolaborasi dengan mitra membantu perusahaan fokus pada bisnis inti?	
3	Apakah ada peluang penjualan silang dengan mitra?	
4	Apakah dengan Saluran mitra membantu perusahaan menjangkau pelanggan dengan lebih baik?	
5	Apakah mitra melengkapi Proporsi Nilai perusahaan?	
<b>Peluang Hubungan Pelanggan</b>		
<b>Customer Segments/ Segmen Pelanggan</b>		
1	Apakah perusahaan mendapatkan manfaat dari pasar yang bertumbuh?	
2	Apakah perusahaan melayani Segmen Pelanggan baru?	
3	Apakah perusahaan melayani pelanggan dengan lebih baik melalui segmentasi yg lebih baik?	
<b>Channels/ Saluran</b>		
1	Apakah perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas saluran?	
2	Apakah perusahaan meng- integrasikan Saluran dengan lebih baik?	
3	Apakah perusahaan menemukan Saluran-saluran mitra baru?	
4	Apakah perusahaan meningkatkan margin dengan melayani pelanggan secara langsung?	
5	Apakah perusahaan menyelaraskan Saluran dan Segmen Pelanggan dengan lebih baik?	
<b>Customer Relationships/ Hubungan Pelanggan</b>		
1	Apakah perusahaan memiliki potensi untuk meningkatkan tindak lanjut pelanggan?	
2	Apakah perusahaan dapat memper- erat hubungan dengan pelanggan?	
3	Apakah perusahaan mampu meningkatkan personalisasi?	
4	Apakah perusahaan dapat meningkatkan biaya berpindah?	
5	Apakah perusahaan mengenali dan melepaskan pelanggan yang tidak menguntungkan?	
6	Apakah perusahaan perlu mensinkronkan beberapa hubungan?	

#### D.Menilai Ancaman

No	Deskripsi	Bobot Nilai
<b>Ancaman Nilai</b>		
<b><i>Value Propositions/ Proporsi Nilai</i></b>		
1	Apakah produk dan jasa substitusi tersedia?	
2	Apakah pesaing mengancam untuk menawarkan harga atau nilai yang lebih baik?	
<b>Ancaman Biaya/ Pendapatan</b>		
<b><i>Revenue Streams/ Arus Pendapatan</i></b>		
1	Apakah margin perusahaan terancam oleh pesaing?	
2	Apakah perusahaan sangat bergantung pada satu Arus Pendapatan atau lebih?	
3	Apakah Arus Pendapatan mungkin hilang dimasa depan?	
<b><i>Cost Structure/ Struktur Biaya</i></b>		
1	Apakah ada biaya yang mengancam untuk tidak dapat diprediksi?	
2	Apakah ada biaya yang mengancam untuk tumbuh lebih cepat daripada pendapatan?	
<b>Ancaman Infrastruktur</b>		
<b><i>Key Resources/ Sumber Daya Utama</i></b>		
1	Apakah perusahaan menghadapi gangguan dalam pasokan sumber daya tertentu?	
2	Apakah kualitas sumber daya perusahaan juga terancam?	
<b><i>Key Activities/ Aktivitas Kunci</i></b>		
1	Apakah terdapat Aktivitas Kunci yang dapat terganggu?	
2	Apakah kualitas aktivitas perusahaan juga terancam?	
<b><i>Key Partnerships/ Kemitraan</i></b>		
1	Apakah perusahaan terancam kehilangan salah satu mitra?	
2	Apakah mungkin mitra perusahaan berkolaborasi dengan pesaing?	
3	Apakah perusahaan bergantung pada mitra tertentu?	
<b>Ancaman Hubungan Pelanggan</b>		
<b><i>Customer Segments/ Segmen Pelanggan</i></b>		
1	Apakah pasar yang dimiliki perusahaan sudah jenuh?	
2	Apakah pesaing mengancam pangsa pasar perusahaan?	
3	Apakah mungkin pelanggan untuk berpindah?	
4	Apakah perusahaan mampu meningkatkan persaingan dalam pasar yang sudah ada?	
<b><i>Channels/ Saluran</i></b>		
1	Apakah pesaing mengancam Saluran yang dimiliki perusahaan?	
2	Apakah saluran perusahaan terancam menjadi tidak relevan bagi pelanggan?	

<i>Customer Relationships/ Hubungan Pelanggan</i>		
1	Apakah terdapat Hubungan Pelanggan perusahaan yang terancam memburuk?	

## FORM WAWANCARA& KUISIONER

### Lampiran A3. Form wawancara mengenai Peringkat SWOT

Wawancara mengenai Analisis SWOT dengan Sembilan Elemen *Business Model Canvas* yang dilakukan kepada Bapak Hermanu, Bu Nunungndan Pak Bashori dari PT.Herman Jaya Putra. Adapun hasil kuisisioner Analisis Peringkat SWOT terhadap Sembilan Elemen *Business Model Canvas* dengan memberi tanda centang ( ✓ )pada tabel sebagai berikut:

1= Sangat Kurang, 2=Kurang Baik, 3=Cukup, 4=Baik, 5=Sangat Baik

#### A.Menilai Kekuatan

No	Deskripsi	Peringkat				
		1	2	3	4	5
<b>Kekuatan Proporsi Nilai</b>						
1	Proporsi Nilai kami selaras dengan kebutuhan pelanggan					
2	Proporsi Nilai kami memiliki dampak jaringan yang kuat					
3	Ada sinergi yang kuat antara produk dan layanan kami					
4	Pelanggan kami sangat puas					
<b>Kekuatan Biaya/ Pendapatan</b>						
Arus Pendapatan						
1	Kami mendapat untung dari margin yang besar					
2	Pendapatan kami dapat diprediksi					
3	Kami memiliki Arus Pendapatan berulang dan sering mendapat pembelian berulang					
4	Arus Pendapatan kami terdiversifikasi					
5	Arus Pendapatan kami dapat berkelanjutan					
6	Kamimengumpulkan pendapatan sebelum mengeluarkan biaya					
7	Kami mengenakan biaya untuk apa yang benar-benar ingin dibayar pelanggan					
8	Mekanisme penetapan harga kami mencakup kemauan untuk membayar					

<b>Struktur Biaya</b>						
1	Biaya kami dapat diprediksi					
2	Struktur Biaya kami benar-benar sesuai dengan model bisnis kami					
3	Operasional kami efisien dalam biaya					
4	Kami mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi					
<b>Kekuatan Infrastruktur</b>						
<b>Sumber Daya Utama</b>						
1	Sumber Daya Utama kami sulit ditiru orang					
2	Kebutuhan sumber daya dapat diprediksi					
3	Kami memanfaatkan Sumber Daya Utama dalam jumlah yang tepat disaat yang tepat					
<b>Aktivias Kunci</b>						
1	Kami menjalankan Aktivitas Kunci dengan efisien					
2	Aktivias Kunci kami sulit ditiru					
3	Kualitas pelaksanaan bagus					
4	Keseimbangan antara <i>in-house</i> versus pelaksanaan <i>outsourcing</i> adalah ideal					
<b>Kemitraan</b>						
1	Kami berfokus dan bekerja dengan mitra jika perlu					
2	Kami menikmati hubungan kerja yang baik dengan Mitra Utama					
<b>Kekuatan Hubungan Pelanggan</b>						
<b>Segmen Pelanggan</b>						
1	Tingkat berpindah pelanggan rendah					
2	Basis pelanggan tersegmentasi dengan baik					
3	Kami terus menerus mendapatkan pelanggan baru					
<b>Saluran</b>						
1	Saluran kami sangat efisien					
2	Saluran kami sangat efektif					
3	Jangkauan saluran yang kuat diantara pelanggan					
4	Pelanggan dapat melihat saluran kami dengan mudah					
5	Saluran sangat terintegrasi					

6	Saluran memberikan lingkup ekonomi					
7	Saluran sangat sesuai dengan Segmen Pelanggan					
Hubungan Pelanggan						
1	Hubungan Pelanggan kuat					
2	Kualitas hubungan benar-benar cocok dengan Segmen Pelanggan					
3	Hubungan mengikat pelanggan melalui biaya perpindahan yang tinggi					
4	Merek kami kuat					

#### B. Menilai Kelemahan

No	Deskripsi	Peringkat				
		1	2	3	4	5
<b>Kekuatan Proporsi Nilai</b>						
1	Proporsi Nilai kami tidak selaras dengan kebutuhan pelanggan					
2	Proporsi Nilai kami tidak memiliki dampak jaringan					
3	Tidak ada sinergi yang kuat antara produk dan layanan kami					
4	Kami sering menetima keluhan					
<b>Kekuatan Biaya/ Pendapatan</b>						
Arus Pendapatan						
1	Margin kami kecil					
2	Pendapatan kami tidak dapat diprediksi					
3	Pendapatan kami berupa proses transaksi dengan sedikit pembelian berulang					
4	Kami bergantung pada satu Arus Pendapatan					
5	Keberkelanjutan pendapatan kami dipertanyakan					
6	Kami mengeluarkan biaya yang tinggi sebelum mengumpulkan pendapatan					
7	Kami gagal mengenakan biaya untuk apa yang benar-benar ingin dibayar pelanggan					
8	Mekanisme penetapan harga kami kurang menguntungkan					

<b>Struktur Biaya</b>						
1	Biaya kami tidak dapat diprediksi					
2	Struktur Biaya kami dan model bisnis kami kurang cocok					
3	Operasional kami tidak efisien dari sudut biaya					
4	Kami tidak menikmati skala ekonomi					
<b>Kekuatan Infrastruktur</b>						
<b>Sumber Daya Utama</b>						
1	Sumber Daya Utama kami mudah ditiru orang					
2	Kebutuhan sumber daya tidak dapat diprediksi					
3	Kami kesulitan memanfaatkan Sumber Daya Utama dalam jumlah yang tepat disaat yang tepat					
<b>Aktivitas Kunci</b>						
1	Pelaksanaan Aktivitas Kunci tidak efisien					
2	Aktivitas Kunci kami mudah ditiru					
3	Kualitas pelaksanaan rendah					
4	Kami terlalu banyak atau terlalu sedikit melaksanakan aktivitas sendiri					
<b>Kemitraan</b>						
1	Kami tidak berfokus dan gagal bekerja secara memadai dengan mitra					
2	Hubungan kerja dengan Mitra Utama menciptakan konflik					
<b>Kekuatan Hubungan Pelanggan</b>						
<b>Segmen Pelanggan</b>						
1	Tingkat berpindah pelanggan tinggi					
2	Basis pelanggan tidak tersegmentasi					
3	Kami gagal mendapatkan pelanggan baru					
<b>Saluran</b>						
1	Saluran kami tidak efisien					
2	Saluran kami tidak efektif					
3	Jangkauan saluran yang lemah diantara pelanggan					



4	Pelanggan sulit melihat saluran kami					
5	Saluran tidak terintegrasi					
6	Saluran tidak memberikan lingkup ekonomi					
7	Saluran tidak sesuai dengan Segmen Pelanggan					
<b>Hubungan Pelanggan</b>						
1	Hubungan Pelanggan lemah					
2	Kualitas hubungan tidak cocok dengan Segmen Pelanggan					
3	Hubungan mengikat pelanggan melalui biaya perpindahan yang rendah					
4	Merek kami lemah					

### C.Menilai Peluang

No	Deskripsi	Peringkat				
		1	2	3	4	5
Peluang Proporsi Nilai						
1	Dapatkah perusahaan menghasilkan pendapatan berulang dengan mengubah produk menjadi jasa?					
2	Dapatkah perusahaan mengintegrasikan produk dan jasa dengan lebih baik?					
3	Manakah kebutuhan tambahan pelanggan yang dapat terpenuhi?					
4	Perluasan Proporsi Nilai pada perusahaan?					
5	Apakah ada pekerjaan lain yang bisa dilakukan untuk pelanggan?					
Peluang Biaya/ Pendapatan Arus Pendapatan						
1	Dapatkah kita menggantikan pendapatan dari satu kali transaksi dengan pendapatan berulang?					
2	Apakah ada elemen lain yang bersedia dibayar pelanggan?					
3	Apakah kita memiliki peluang penjualan silang, secara internal atau dengan mitra?					

4	Apakah ada Arus Pendapatan lain yang dapat diciptakan atau ditambahkan?					
5	Dapatkah perusahaan menaikkan harga?					
<b>Struktur Biaya</b>						
1	Apakah perusahaan mampu mengurangi biaya?					
<b>Peluang Infrastruktur</b>						
<b>Sumber Daya Utama</b>						
1	Apakah perusahaan menggunakan sumber daya yang lebih murah untuk hasil yang sama?					
2	Apakah ada Sumber Daya Utama yang diperoleh dari mitra?					
3	Apakah ada Sumber Daya Utama yang belum digali?					
4	Apakah perusahaan memiliki properti nilai intelektual yang tidak digunakan untuk yang lainnya?					
<b>Aktivitas Kunci</b>						
1	Apakah perusahaan mampu menstandarisasi Aktivitas Kunci?					
2	Perusahaan mampu meningkatkan efisiensi secara umum?					
3	Apakah TI mendukung peningkatan efisiensi?					
<b>Kemitraan</b>						
1	Apakah ada peluang untuk melakukan outsourcing?					
2	Apakah kolaborasi dengan mitra membantu perusahaan fokus pada bisnis inti?					
3	Apakah ada peluang penjualan silang dengan mitra?					
4	Apakah dengan Saluran mitra membantu perusahaan menjangkau pelanggan dengan lebih baik?					
5	Apakah mitra melengkapi Proporsi Nilai perusahaan?					
<b>Peluang Hubungan Pelanggan</b> Segmen Pelanggan						

1	Apakah perusahaan mendapatkan manfaat dari pasar yang bertumbuh?					
2	Apakah perusahaan melayani Segmen Pelanggan baru?					
3	Apakah perusahaan melayani pelanggan dengan lebih baik melalui segmentasi yg lebih baik?					
Saluran						
1	Apakah perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas saluran?					
2	Apakah perusahaan mengintegrasikan Saluran dengan lebih baik?					
3	Apakah perusahaan menemukan Saluran-saluran mitra baru?					
4	Apakah perusahaan meningkatkan margin dengan melayani pelanggan secara langsung?					
5	Apakah perusahaan menyelaraskan Saluran dan Segmen Pelanggan dengan lebih baik?					
Hubungan Pelanggan						
1	Apakah perusahaan memiliki potensi untuk meningkatkan tindak lanjut pelanggan?					
2	Apakah perusahaan dapat mempererat hubungan dengan pelanggan?					
3	Apakah perusahaan mampu meningkatkan personalisasi?					
4	Apakah perusahaan dapat meningkatkan biaya berpindah?					
5	Apakah perusahaan mengenali dan melepaskan pelanggan yang tidak menguntungkan?					
6	Apakah perusahaan perlu mensinkronkan beberapa hubungan?					

#### D.Menilai Ancaman

No	Deskripsi	Peringkat				
		1	2	3	4	5
Ancaman Proporsi Nilai						
1	Apakah produk dan jasa substitusi tersedia?					
2	Apakah pesaing mengancam untuk menawarkan harga atau nilai yang lebih baik?					
Ancaman Biaya/ Pendapatan Arus Pendapatan						
1	Apakah margin perusahaan terancam oleh pesaing?					
2	Apakah perusahaan sangat bergantung pada satu Arus Pendapatan atau lebih?					
3	Apakah Arus Pendapatan mungkin hilang dimasa depan?					
Struktur Biaya						
1	Apakah ada biaya yang mengancam untuk tidak dapat diprediksi?					
2	Apakah ada biaya yang mengancam untuk tumbuh lebih cepat daripada pendapatan?					
Ancaman Infrastruktur Sumber Daya Utama						
1	Apakah perusahaan menghadapi gangguan dalam pasokan sumber daya tertentu?					
2	Apakah kualitas sumber daya perusahaan juga terancam?					
Aktivitas Kunci						
1	Apakah terdapat Aktivitas Kunci yang dapat terganggu?					
2	Apakah kualitas aktivitas perusahaan juga terancam?					
Kemitraan						
1	Apakah perusahaan terancam kehilangan salah satu mitra?					
2	Apakah mungkin mitra perusahaan berkolaborasi dengan pesaing?					
3	Apakah perusahaan bergantung pada mitra tertentu?					
Ancaman Hubungan Pelanggan						

Segmen Pelanggan						
1	Apakah pasar yang dimiliki perusahaan sudah jenuh?					
2	Apakah pesaing mengancam pangsa pasar perusahaan?					
3	Apakah mungkin pelanggan untuk berpindah?					
4	Apakah perusahaan mampu meningkatkan persaingan dalam pasar yang sudah ada?					
Saluran						
1	Apakah pesaing mengancam Saluran yang dimiliki perusahaan?					
2	Apakah saluran perusahaan terancam menjadi tidak relevan bagi pelanggan?					
Hubungan Pelanggan						
1	Apakah terdapat Hubungan Pelanggan perusahaan yang terancam memburuk?					

## FORM WAWANCARA & KUISIONER

### Lampiran A4. Form wawancara mengenai Sembilan Elemen *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy*.

Wawancara mengenai Sembilan Elemen *Business Model Canvas* dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* yang dilakukan kepada Bapak Bapak Hermanu, Bu Nunung dan Pak Bashori dari PT.Herman Jaya Putra. Untuk setiap elemen akan ada 4 pertanyaan kunci terhadap Sembilan Elemen Model Bisnis:

1. Faktor apa saja yang dianggap sudah ada dalam industri yang harus dihilangkan?
2. Faktor apa saja yang harus dikurangi sampai sedikit berada di bawah standar industri?
3. Faktor mana yang harus dinaikan di atas standar industri?
4. Faktor apa saja yang harus diciptakan yang tidak pernah ditawarkan industri?

Berikut ini Sembilan Elemen Model Bisnis yang dipadukan dengan metode *Blue Ocean Strategy*:

#### *1. Customer Segments*

- Untuk siapakah perusahaan menciptakan nilai?
- Siapakah pelanggan terpenting perusahaan?

#### *2. Value Propositions*

- Nilai apakah yang diberikan perusahaan kepada pelanggan?
- Dari sisi manakah perusahaan membantu pelanggan?
- Kebutuhan pelanggan manakah yang dipenuhi perusahaan?
- Apa saja gabungan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan?

#### *3. Channels*

- Melalui saluran apakah segmen pelanggan ingin terjangkau?
- Bagaimana cara perusahaan menjangkau pelanggan?
- Apakah saluran yang dimiliki perusahaan sudah terintegrasi? Saluran manakah yang baik dan juga efisien terhadap biaya?
- Apabila saluran sudah terintegrasi, bagaimana cara perusahaan mengintegrasikan saluran tersebut?

#### *4.Customer Relationships*

- Apakah jenis hubungan yang diharapkan perusahaan pada segmen pelanggan?
- Apakah jenis hubungan yang sudah dibangun oleh perusahaan?
- Bagaimana hubungan pelanggan tersebut terintegrasi dengan model-model bisnis perusahaan?

#### *5.Revenue Streams*

- Apakah nilai yang ditawarkan perusahaan terhadap pelanggan?
- Bagaimana metode pembayaran yang pelanggan sukai?
- Berapa besarkah kontribusi masing-masing Arus Pendapatan terhadap pendapatan secara keseluruhan?

#### *6.Key Resources*

- Apakah sumber daya utama yang dibutuhkan Proporsi Nilai perusahaan?
- Bagaimana saluran distribusi perusahaan terhadap pelanggan?
- Bagaimana dengan arus pendapatan perusahaan?

#### *7.Key Activities*

- Apakah aktivitas kunci yang diperlukan dalam Proporsi Nilai perusahaan?
- Bagaimana dengan saluran distribusinya?
- Bagaimana dengan Hubungan Pelanggan?
- Bagaimana dengan Arus Pendapatan?

#### *8.Key Partnerships*

- Siapakah yang menjadi mitra utama perusahaan?
- Siapakah yang menjadi pemasok utama perusahaan?
- Apakah sumber daya utama yang diperoleh dari mitra perusahaan?
- Apakah aktivitas kunci yang dilakukan mitra perusahaan?

#### *9.Cost Structure*



- Apakah biaya yang paling penting dalam model bisnis perusahaan?
- Apakah sumber daya utama yang paling mahal?
- Apakah aktivitas kunci yang paling mahal?

\*Note: Data yang diperoleh untuk kepentingan penelitian, bukan untuk data komersil.

----- **Terima Kasih** -----

## LAMPIRAN B

Sertifikat produk yang dimiliki PT.Herman Jaya Putra



**RICHOREfractory**  
FIRE BRICK & INSULATING BRICK PRODUCT

### ORIGINAL CERTIFICATE

#### Refractory Red Brick

**PRODUCCT DESCRIPTION** : Red Fire Clay Brick

**GENERAL PROPERTIES** :

**Maximum recommended temperature** : 1050°C      **P. C. E.** : 1550°C

**Max. Grain Size** : 2.0 mm      **Aplication** : General Use

**PHYSICAL PROPERTIES (after firing)**

Firing temp.	Bulk Density	Cold Compressive Strenght	Cold Modulus of Rupture	Permanent Linear Change	Permanent Linear Expansion	Apparent Porosity
°C	Kg/m <sup>3</sup>	Kg/Cm <sup>2</sup>	Kg/Cm <sup>2</sup>	%	%	%
1100	2105	41	15	0,4	0,5	

CONVERSION FACTORS : 1000 kg/m<sup>3</sup> = 62.43 lb/ft<sup>3</sup>      1 MN/m<sup>2</sup> = 145 lbf/in<sup>2</sup>

**THERMAL CONDUCTIVITY :**



Mean Temp. °C	400	600	800	1000
W / m°K	0.81	0.78	1.23	1.1 7

**CHEMICAL ANALYSIS % :**


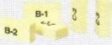

SiO <sub>2</sub>	TiO <sub>2</sub>	Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub>	Fe <sub>2</sub> O <sub>3</sub>	CaO	MgO	Alks	Cr <sub>2</sub> O <sub>3</sub>	P <sub>2</sub> O <sub>5</sub>
42 - 48	-	28 - 30	3,1	7.0-	0.1	2 - 3	-	-

**EROSION LOST (ASTM)** ND  
**ABRADABILITY (MM)** ND

Blitar, 28 Maret 2010  
**RICHOREfractory**



**HARMANU**



**OFFICE / FACTORY :**  
Jl. Raya Kendalrejo, Ds. Kendalrejo, Kec. Talun, Kab. Blitar 66183 JAWA TIMUR - INDONESIA Phone/Facs : 62-342-562685 HP.081 132 7453

TOTAL ABSOLUTE REFRACTORY & INSULATION MATERIALS SOLUTION

Sertifikat Refractory Red Brick





**SUCOFINDO**

WORLDWIDE SERVICES

CORRESPONDENTS OF :

SGS Société Générale de Surveillance S.A., GENEVA.

Laboratory Sucofindo Surabaya Branch  
Jl. A. Yani No. 315, Surabaya  
Phone : (031) 8470547 - 51, Fax : (031) 8470563

**PT. SUPERINTENDING COMPANY OF INDONESIA**

HEAD OFFICE : GRAHA SUCOFINDO JL. RAYA PASAR MINGGU KAV. 34  
JAKARTA 12780 PO BOX 2377 JKT 10001 PHONE : (021) 7983666  
FAX : (021) 7983888 TELEX : 66056, 66057, 66058 SUCOF IA CABLE SUCOFINDO  
No. : **3012568**

**REPORT OF ANALYSIS**

OUR REF : 212/35/000510/06/2002  
No. Order

The sample was submitted by client with the following identification :  
Contoh disampaikan oleh pelanggan dengan keterangan sbb :

CLIENT : **RICHO REFRACTORY**  
Pelanggan : Jl. Raya Kendalrejo Ds.Kendalrejo, Kec.Talun Kab.Blitar  
Blitar - Jawa Timur.

TYPE OF SAMPLE : **FIRE BRICK**  
Jenis Contoh

RECEIVED ON : June 3, 2002  
Tgl. Penerimaan

TEST REQUIRED :  $Al_2O_3$ ,  $Fe_2O_3$ ,  $SiO_2$ .  
Analisa/Uji yang diminta

DESCRIPTION OF SAMPLE : Form : Bar  
Keterangan Contoh : Weight/Volume :  $\pm 4$  kg  
Packing : Unsealed plastic bag  
INSPECTION SAMPLING WAS NOT CARRIED OUT BY PT. SUCOFINDO.

SAMPLE IDENTIFICATION : **RCH SK-32**  
Identifikasi Contoh

DATE OF REPORT ISSUED : June 13, 2002  
Tgl. Penerbitan Report

NO. OF PAGE INCLUDING COVER : 1  
Jml. Hal. Termasuk hal. muka

Parameter	Unit	Test Results	Test Method
- $Al_2O_3$ content	%	32.28	A A S
- $Fe_2O_3$ content	%	1.43	A A S
- $SiO_2$ content	%	57.79	Gravimetric

Sucofindo Laboratory,

**Ir. BAMBANG SUWONDO**  
NPP. 92.58.04520

212/35.40/000283/06/2002/01.  
0006015  
Bs/g

The Report shall not be reproduced in anyway, except in full context and with prior written approval from the Laboratory.

This inspection order has been accepted and this certificate/report is issued subject to the Standard General Conditions of the INTERNATIONAL FEDERATION OF INSPECTION AGENCIES (IFIA). The company's liability is limited under the terms of Article 10 thereof. Issuance of this certificate/report does not exonerate the buyers and sellers from exercising all their rights and discharging their liabilities under the Contract of Sale.

**SCI - 1**

Sertifikat Fire Brick RCH SK-32





**SUCOFINDO**

WORLDWIDE SERVICES  
CORRESPONDENTS OF:

SGS Société Générale de Surveillance S.A., GENEVA.

Laboratory Sucofindo Surabaya Branch  
Jl. A. Yani No. 315, Surabaya  
Phone : (031) 8470547 - 51, Fax : (031) 8470563

**PT. SUPERINTENDING COMPANY OF INDONESIA**

HEAD OFFICE : GRAHA SUCOFINDO JL. RAYA PASAR MINGGU KAV. 34  
JAKARTA 12780 PO BOX 2377 JKT 10001 PHONE : (021) 7983666  
FAX : (021) 7983888 TELEX : 66056, 66057, 66058 SUCOF IA CABLE SUCOFINDO

No. : 3012569

**REPORT OF ANALYSIS**

OUR REF : 212/35/000510/06/2002  
No. Order

The sample was submitted by client with the following identification :  
Contoh disampaikan oleh pelanggan dengan keterangan sbb :

CLIENT : **RICHO REFRACTORY**  
Pelanggan : J. Raya Kendalrejo Ds.Kendalrejo, Kec.Talun Kab.Blitar  
Blitar - Jawa Timur.

TYPE OF SAMPLE : **FIRE BRICK**  
Jenis Contoh

RECEIVED ON : June 3, 2002  
Tgl. Penerimaan

TEST REQUIRED :  $Al_2O_3$ ,  $Fe_2O_3$ ,  $SiO_2$ .  
Analisa/Uji yang diminta

DESCRIPTION OF SAMPLE : Form : Bar  
Keterangan Contoh : Weight/Volume :  $\pm 4$  kg  
Packing : Unsealed plastic bag.  
INSPECTION SAMPLING WAS NOT CARRIED OUT BY PT. SUCOFINDO.

SAMPLE IDENTIFICATION : **RCH SK-34**  
Identifikasi Contoh

DATE OF REPORT ISSUED : June 13, 2002  
Tgl. Penerbitan Report

NO. OF PAGE INCLUDING COVER : 1  
Jml. Hal. Termasuk hal. muka

Parameter	Unit	Test Results	Test Method
- $Al_2O_3$ content	%	44.97	A A S
- $Fe_2O_3$ content	%	1.48	A A S
- $SiO_2$ content	%	52.69	Gravimetric

Sucofindo Laboratory,

212/35.40/000283/06/2002/02.  
0006015  
Bs/g

**Ir. BAMBANG SUWONDO**  
NPP. 92.58.04520

The Report shall not be reproduced in anyway, except in full context and with prior written approval from the Laboratory.

This inspection order has been accepted and this certificate/report is issued subject to the Standard General Conditions of the INTERNATIONAL FEDERATION OF INSPECTION AGENCIES (IFIA). The company's liability is limited under the terms of Article 10 thereof. Issuance of this certificate/report does not exonerate the buyers and sellers from exercising all their rights and discharging their liabilities under the Contract of Sale.

**SCI - 1**

Sertifikat Fire Brick RCH SK-34





**SUCOFINDO**

WORLDWIDE SERVICES

CORRESPONDENTS OF :

SGS Société Générale de Surveillance S.A., GENEVA.

Laboratory Sucofindo Surabaya Branch  
Jl. A. Yani No. 315, Surabaya  
Phone : (031) 8470547 - 51, Fax : (031) 8470563

**PT. SUPERINTENDING COMPANY OF INDONESIA**

HEAD OFFICE : GRAHA SUCOFINDO JL. RAYA PASAR MINGGU KAV. 34  
JAKARTA 12780 PO BOX 2377 JKT 10001 PHONE : (021) 7983666  
FAX : (021) 7983888 TELEX : 66056, 66057, 66058 SUCOF IA CABLE SUCOFINDO

**No. : 3121125**

## REPORT OF ANALYSIS

OUR REF : 212/35/001132/10/2002  
No. Order

The sample was submitted by client with the following identification :  
Contoh disampaikan oleh pelanggan dengan keterangan sbb :

CLIENT : **RICHO REFRACTORY**  
Pelanggan : J. Raya Kendalrejo, Ds. Kendalrejo, Kec. Talun, Kab. Blitar  
Blitar - Jawa Timur.

TYPE OF SAMPLE : **CASTABLE ( FIRE BRICK )**  
Jenis Contoh

RECEIVED ON : October 23, 2002  
Tgl. Penerimaan

TEST REQUIRED :  $Al_2O_3$ ,  $Fe_2O_3$  &  $SiO_2$ .  
Analisa/Uji yang diminta

DESCRIPTION OF SAMPLE : Form : Bar  
Keterangan Contoh : Weight/Volume :  $\pm 4$  kg  
Packing : Unsealed plastic bag  
INSPECTION SAMPLING WAS NOT CARRIED OUT BY PT. SUCOFINDO.

SAMPLE IDENTIFICATION : **RCH SK-36**  
Identifikasi Contoh

DATE OF REPORT ISSUED : October 25, 2002  
Tgl. Penerbitan Report

NO. OF PAGE INCLUDING COVER : 1  
Jml. Hal. Termasuk hal. muka

Parameter	Unit	Test Results	Test Method
- $Al_2O_3$ content	%	57.21	A A S
- $Fe_2O_3$ content	%	1.21	A A S
- $SiO_2$ content	%	39.41	Gravimetric

Sucofindo Laboratory,

  
**Ir. I WAYAN SANJAYA WP**  
MANAGER

212/35.40/000552/10/2002/01.  
0008231  
Wsta

The Report shall not be reproduced in anyway, except in full context and with prior written approval from the Laboratory.

This inspection order has been accepted and this certificate/report is issued subject to the Standard General Conditions of the INTERNATIONAL FEDERATION OF INSPECTION AGENCIES (IFIA). The company's liability is limited under the terms of Article 10 thereof. Issuance of this certificate/report does not exonerate the buyers and sellers from exercising all their rights and discharging their liabilities under the Contract of Sale.

SCI - 1

Sertifikat Fire Brick RCH SK-36

Kartu Garansi dari PT.Herman Jaya Putra

**SURAT JAMINAN GARANSI**

Nomor : 002/HJP-GG/XII/13

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : **H A R M A N U**  
Selaku : Direktur  
PT. HERMAN JAYA PUTRA  
Alamat : Jl. Kebraon Praja Timur I Blok GB - 28  
Surabaya

Memberikan garansi atas PENGADAAN, PEMBONGKARAN DAN PEMASANGAN  
REFRATORIES DAN PIPA API Sesuai dengan PO No.  
303128/OL/12339/OI/KDR NPB No. 156/GG-32.Db/XI-13 tertanggal 07 Desember  
2013 kepada :

**PT. GUDANG GARAM Tbk**  
Jl. Semampir II / 1  
KEDIRI

Atas pekerjaan sebagai mana tersebut diatas selama 12 bulan terhitung sejak  
Berita Acara Penyerahan Pekerjaan di tanda tangani yaitu tanggal 13 Desember  
2013 sampai dengan tanggal 13 Desember 2014

Demikian Surat Jaminan Garansi ini Kami buat, Mohon dapatnya dipergunakan  
seperlunya.

Surabaya, 13 Desember 2013  
**PT. HERMAN JAYA PUTRA**





**HARMANU**  
Direktur.

Kartu garansi yang diberikan PT.Herman Jaya Putra






Product




**RCH Refractory**

FIRE BRICK & INSULATING BRICK PRODUCT



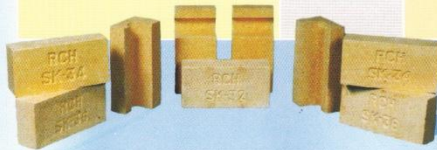
### RICHOCASTABLE REFRACTORIES

MATERIALS	RICHOCASTABLE REFRACTORIES			
TYPE	RCH 13	RCH 14	RCH 15	RCH 16
Maximum Service Temperature (0°C)	1300	1400	1500	1650
Permanent Linear Change After Heating for 3 hrs at the Temperatures in parentheses	0,2 (1300)	0,2 (1400)	0,3 (1500)	0,5 (1650)
Bulk Density after Firing at 1100°C	1,90	2,00	2,10	2,22
Cold Compressive Streng [ Kg/Cm <sup>2</sup> ] Firing at 110°C 1100°C 1300°C	40 41 -	45 30 70	30 25 80	50 35 60
Reversible Thermal Expansion at 1000°C	0,60	0,55	0,63	0,70
Thermal Conductivity ( Tm = 1100°C ) ( W/mK )	0,72	0,88	1,61	1,40
Chemical Analysis				
Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub> (%)	42,0	47,0	52,0	64,0
Si O <sub>2</sub> (%)	46,0	43,0	42,0	30,0
Fe <sub>2</sub> O <sub>3</sub> (%)	3,1	1,3	1,1	0,8
CaO (%)	9,0	7,0	-	-
Material Required ( Ton/M <sup>3</sup> )	1,90	2,00	2,10	2,22
Water Addition on Site (%)	13	14	12	10 - 11
Net Weight per bag ( Kg )	25	25	25	25



## FIRE CLAY BRICK & HIGH ALUMINA BRICK

PRODUCTS	FIRE CLAY BRICK		HIGH ALUMINA BRICK		
	RCH SK - 30	RCH SK - 32	RCH SK - 34	RCH SK - 36	RCH SK - 38
Maximum Service Temperature (0°C)	1000	1200	1400	1600	1800
Bulk Density G/Cm <sup>3</sup>	1,9	2,1	2,2	2,4	2,6
Thermal Conductivity at 1000°C (Kcal/m hr°C)	< 1,6	< 1,5	< 1,4	< 1,6	< 1,3
Permanen Linear Expansion at 1000°C	0,5	0,6	0 - 0,4	0 - 0,6	0 - 0,6
Permanen Linear Change on Reheating at 1500°C for 2 hrs (%)	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3
Chemical Analysis					
Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub> (%)	28,17	32,28	44,97	57,21	72,81
Si O <sub>2</sub> (%)	70,10	57,79	52,69	39,41	21,97
Fe <sub>2</sub> O <sub>3</sub> (%)	1,52	1,43	1,48	1,21	0,87
Aplication	- General Use	- General Use	- General Use	- General Use - Sleeve - Cement Rotary - Cooling Zone	- General Use - Cement Rotary - Cooling Zone - Tundish Lining



**RICHO Refractory**  
FIRE BRICK & INSULATING BRICK PRODUCT

## REFRACTORIES MORTAR

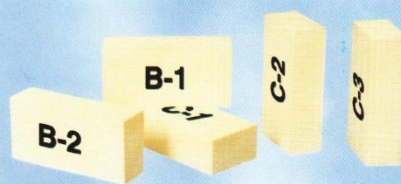
TYPE	STA SK - 32	STA SK - 34	STA SK - 36	STA SK - 38
Max Service Temperature Dalam (0°C)	1200	1400	1600	1800
Chemical Composition				
Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub> (%)	33	45	57	70,5
Si O <sub>2</sub> (%)	57	50	32	19
Fe <sub>2</sub> O <sub>3</sub> (%)	2,3	1,8	1,2	0,7
Grain Size (%)				
+ 0,50 mm	< 2	< 2	< 2	< 2
- 0,74 mm	< 35	< 37	< 40	< 40
Aplication	FIRE CLAY BRICK		HIGH ALUMINA BRICK	



**RICHO Refractory**  
FIRE BRICK & INSULATING BRICK PRODUCT

## INSULATING FIRE BRICK

PRODUCTS	INSULATING FIRE BRICK				
TYPE	B 1	B 2	C 1	C 2	C 3
Maximum Service Temperature (0°C)	900	1000	1300	1400	1500
Bulk Density G/Cm <sup>3</sup>	0,65	0,70	1,06	1,14	1,23
Thermal Conductivity Kcal/mh C at 300°C Mean	0,15	0,17	0,28	0,32	0,42
Rehead Shrinkage % at ( ) C x 8 hrs	0,68 900	0,78 1000	0,57 1300	0,59 1400	0,41 1500
Cold Strushing Strenght Kg/Cm <sup>2</sup>	33	33	63	78	119
Modulus of Rupture Kg/Cm	15	18	25	32	49
Thermal Expansion % at ( ) °C	0,10 900	0,23 1000	0,51 1000	0,49 1000	0,46 1000
Chemical Composition					
Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub> (%)	12	12	30	35	59
Si O <sub>2</sub> (%)	78	79	65	61	38
Fe <sub>2</sub> O <sub>3</sub> (%)	4,2	3,6	1,8	1,6	1,2
Raw Material	FIRE CLAY				



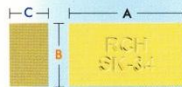
**RICHO Refractory**  
FIRE BRICK & INSULATING BRICK PRODUCT



# **RICHO Refractory**

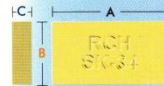
## FIRE BRICK & INSULATING BRICK PRODUCT

### STRAIGHT



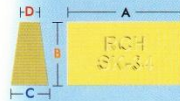
CODE	A	B	C
STANDART	230	114	65

### SPLIT



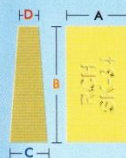
CODE	A	B	C
SEMI HALF	230	114	32

### ARCH



CODE	A	B	C	D
Y - 1	230	114	65	59
Y - 2	230	114	65	50
Y - 3	230	114	65	32

### WEDGE



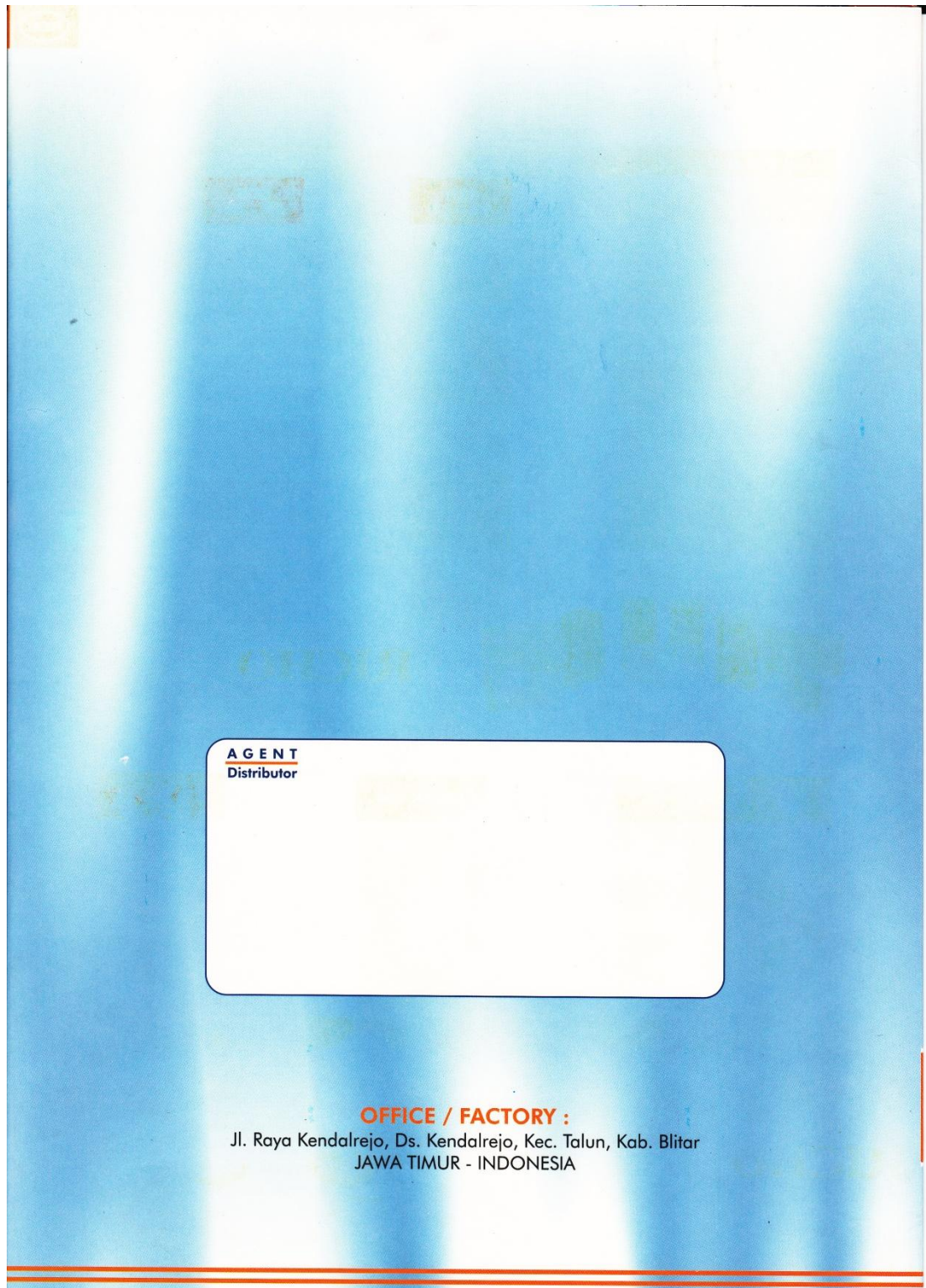
CODE	A	B	C	D
T - 1	230	114	65	55
T - 2	230	114	65	45
T - 3	230	114	65	35

DIMENSI UKURAN : 100 m/m Kebawah 2%  
100 m/m Keatas 1,5%

DIMENTION DEVIATION 100 m/m Down 2%  
100 m/m Up 1,5%

Pemakaian Bata Standart 70 bh untuk bangun luas tembok 1 m<sup>2</sup>  
Take Standart Brick 70 pcs Build 1 m<sup>2</sup> Wall Area

Pemakaian Semen Api ± 270 kg untuk penyusunan 1000 bh bata standart  
Use Fire Mortar About 270 kgs for heaped 1000 pcs standart brick





Lokasi Kantor PT.Herman Jaya Putra



**PT.Herman Jaya Putra, Jl.Kebraon Praja Timur I Blok GB No.28 Surabaya.**

## BIOGRAFI PENULIS



Penulis dilahirkan di Pekanbaru, pada tanggal 11 Juli 1990 dan merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis memulai pendidikan dengan menjalani pendidikan dasar di SD Negeri 009 Langgini dan melanjutkan pendidikan ke SMP Negeri 1 Bangkinang. Kemudian meneruskan pendidikan ke SMA Negeri 1 Bangkinang. Penulis terdaftar sebagai mahasiswa Strata 1 Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Surabaya. Penulis menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Struktur Industri dan Perencanaan Strategi Bisnis pada PT. Herman Jaya Putra”. Pada Tahun 2016, penulis melanjutkan kuliah Pascasarjana di Jurusan Manajemen Industri, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS). Bagi pembaca yang memiliki saran dan kritik dapat menghubungi penulis melalui email [gardhanu@gmail.com](mailto:gardhanu@gmail.com).